



PROVINCIA DI PARMA

UFFICIO GESTIONE DEL PERSONALE E CENTRALE CONCORSI

Responsabile : MENOZZI IURI

DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE

n. 1166 del 20/08/2024

Oggetto: APPROVAZIONE MODIFICHE AL CATALOGO DEI PROFILI PROFESSIONALI DELLA PROVINCIA DI PARMA IN VIGORE DAL 1° APRILE 2023, AI SENSI DELL'ART. 12 DEL CCNL FUNZIONI LOCALI DEL 16/11/2022

Premesso che:

- in data 16/11/2022, è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto Funzioni Locali triennio 2019-2021 (di seguito: CCNL 16/11/2022);
- il Capo I del Titolo III del CCNL 16/11/2022 è dedicato al nuovo sistema di classificazione professionale, che si pone come obiettivi di:
 - fornire agli Enti del comparto Funzioni Locali uno strumento innovativo ed efficace di gestione del personale e, contestualmente, offrire ai dipendenti un percorso agevole e incentivante di sviluppo professionale;
 - aggiornare le declaratorie delle aree professionali adattandole ai nuovi contesti organizzativi, anche al fine di facilitare il riconoscimento delle competenze delle risorse umane;

Richiamato l'art. 12 del succitato CCNL, ai sensi del quale il sistema di classificazione è articolato in quattro aree che corrispondono a quattro differenti livelli omogenei di conoscenze, abilità e competenze professionali denominate, rispettivamente:

- Area degli Operatori;
- Area degli Operatori esperti;

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

Preso atto che:

- l'Allegato A al CCNL 16/11/2022 declina l'insieme dei requisiti indispensabili per l'inquadramento in ciascuna Area;
- l'art. 12, comma 6, del CCNL 16/11/2022 prescrive che gli enti, in relazione al proprio modello organizzativo, identifichino i profili professionali e li collochino nelle corrispondenti Aree contrattuali, nel rispetto delle relative declaratorie di cui al succitato All. A;

Preso inoltre atto che, ai sensi dell'art. 13, comma 1 del già citato CCNL 16/11/2022, le disposizioni di cui al Titolo III dello stesso dovevano entrare in vigore il primo giorno del quinto mese successivo alla sottoscrizione definitiva, e quindi il 01/04/2023;

Visto che, con determinazione dirigenziale n. 359 del 23 marzo 2023, qui richiamata integralmente, sono stati approvati i nuovi profili professionali della Provincia di Parma, con l'indicazione delle principali responsabilità/attività, delle conoscenze e delle competenze comportamentali afferenti agli stessi;

Dato atto che la Provincia di Parma intende affinare ulteriormente il proprio ordinamento professionale attraverso la partecipazione al Progetto RiVa (Risorse Umane per il Valore Pubblico) promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con Formez, finalizzato a costruire ed applicare un framework di riferimento per le pubbliche amministrazioni appartenenti ai diversi comparti per l'introduzione di un modello di gestione delle risorse umane per competenze;

Considerato che, nelle more di perfezionare il proprio ordinamento sulla base degli output del progetto sopra menzionato, a seguito di un approfondimento operato dal Servizio scrivente con esperti di competenze comportamentali, la Provincia di Parma ritiene opportuno:

- arricchire, sia i profili appartenenti all'area degli operatori esperti che quelli appartenenti all'area degli istruttori, con l'aggiunta di due competenze, una di area relazionale e l'altra di area emozionale - intelligenza sociale e controllo delle emozioni - in quanto la comunicazione, l'ascolto, la conoscenza delle proprie emozioni e il riconoscimento di quelle altrui rivestono fondamentale importanza nel raggiungimento della performance individuale e di gruppo;
- aggiungere tra le competenze comportamentali, per i profili appartenenti all'area dei funzionari, anche la gestione dei team e il controllo, capacità che un funzionario deve possedere in quanto spesso coinvolto nella guida, organizzazione ed integrazione di team anche interfunzionali, nonché nella pianificazione e organizzazione di verifiche e conseguenti interventi in presenza di scostamenti.

Preso atto che:

- ai sensi dell'art. 5, comma 3, lett. c) del CCNL 16/11/2022, l'individuazione dei profili professionali è materia oggetto di confronto tra la parte pubblica ed i soggetti sindacali;
- in attuazione del succitato art.5, è stata trasmessa dal Servizio Organizzazione alle rappresentanze sindacali nota prot. 22175 in data 02/08/2024 nota illustrativa delle modifiche che si intendono apportare;
- non sono ad oggi pervenute né osservazioni né richiesta di incontro da parte delle rappresentanze sindacali;

Ritenuto pertanto opportuno procedere alla modifica del catalogo dei profili professionali in vigore dal 1° aprile 2022 (come da Allegato A al presente atto), demandando l'ulteriore

affinamento del proprio ordinamento professionale all'applicazione, quale modello di riferimento, del framework in via definizione da parte di Formez nell'ambito del Progetto RiVa (Risorse Umane per il Valore Pubblico) sopra citato;

Dato atto inoltre che:

- il sottoscritto dirigente è competente nella firma del presente atto, in qualità di Dirigente del Servizio Gestione del Personale, sulla base del Decreto Presidenziale n. 12 del 27/01/2022 e s.m.i.;
- il responsabile del procedimento è individuato nella persona della Dott.ssa Paola Aldigeri, nominata Funzionario responsabile dell'Ufficio Gestione del Personale con determinazione dirigenziale n. 1681 del 29/12/2020;

Visti:

- il D.Lgs. n. 267/2000;
- il D.Lgs. n. 165/2001;
- il vigente Regolamento per l' Ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi;

DETERMINA

- 1.** DI APPROVARE, per le motivazioni indicate in premessa, le modifiche al "*Catalogo dei profili professionali della Provincia di Parma*" in vigore dal 1° aprile 2023 (approvato con determinazione dirigenziale n. 359 del 23 marzo 2023), come indicate in colore rosso nell'allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale dello stesso (All. A);
- 2.** DI DARE ATTO CHE il citato allegato A rappresenta il nuovo "*Catalogo dei profili professionali della Provincia di Parma*" con decorrenza dalla data di adozione della presente determinazione;
- 3.** DI DARE ATTO infine che né per il sottoscritto né per il responsabile di procedimento sussistono le condizioni di conflitto di interesse ex art. 6 bis della Legge n. 241/1990, come introdotto dalla Legge n. 190/2012.

-

Sottoscritta dal Responsabile
(MENOZZI IURI)
con firma digitale



**PROVINCIA
DI PARMA**

Ufficio Gestione del Personale

CATALOGO PROFILI PROFESSIONALI DELLA PROVINCIA DI PARMA

in vigore dal

Approvato con determinazione n. 359 del 23/03/2023

Modificato con determinazione n.....



**PROFILO PROFESSIONALE:
OPERATORE AMMINISTRATIVO**

Mappatura Profilo attuale: OPERATORE COMMESSO

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEGLI OPERATORI</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>OPERATORE AMMINISTRATIVO</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEGLI OPERATORI, avente la seguente declaratoria contrattuale:

Appartengono a quest'area i lavoratori che svolgono attività di supporto ai processi produttivi ed ai sistemi di erogazione dei servizi, che non presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali, corrispondenti a ruoli ampiamente fungibili.

Specifiche professionali:

- conoscenze generali di base per svolgere compiti semplici;
- capacità pratiche necessarie a risolvere problemi utilizzando metodi, strumenti, materiali e informazioni;
- responsabilità di portare a termine compiti, di risolvere problemi di routine e di completare attività di lavoro adeguando i propri comportamenti alle circostanze che si presentano.

2. PRINCIPALI RESPONSABILITÀ/ATTIVITÀ:

- L'Operatore Amministrativo provvede ad attività prevalentemente esecutive e opera in servizi ausiliari di supporto e/o di sorveglianza, coadiuvando le professionalità di livello superiore.

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

Assolvimento dell'obbligo scolastico

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste all'operatore amministrativo sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASSO	MEDIO	ALTO
• L'ordinamento degli enti locali;	X		
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici;	X		
• Normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa;	X		
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse e applicazione informatiche specialistiche di settore;	X		
• Lingua inglese;	X		

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

	BASSO	MEDIO	ALTO
<p>• Comunicazione Efficace</p> <p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso).</p>	X		
<p>• Team Working</p> <p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>	X		
<p>• Gestione del cambiamento</p> <p>⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).</p> <p>⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).</p> <p>⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).</p>	X		
<p>• Tenacia realizzativa</p> <p>⇒ Sapersi concentrare sulla attività da svolgere (Sapersi concentrare).</p> <p>⇒ Insistere fino all'espletamento del compito (Non demordere).</p> <p>⇒ Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni (Esprimere determinazione).</p>		X	
<p>• Organizzazione</p> <p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>	X		



**PROFILO PROFESSIONALE:

COLLABORATORE
AMMINISTRATIVO**

Mappatura Profilo attuale: ESECUTORE E COLLABORATORE AMMINISTRATIVO

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>COLLABORATORE AMMINISTRATIVO</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI, avente la seguente declaratoria contrattuale:

Appartengono a quest'area i lavoratori inseriti nel processo produttivo e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche che presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali.

Specifiche professionali:

- conoscenze per lo svolgimento di attività di tipo operativo, tecnico-manutentivo o attività di natura amministrativa di supporto;
- capacità di gestione di relazioni organizzative interne di tipo semplice anche tra più soggetti interagenti, relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo indiretto e formale;
- responsabilità di portare a termine compiti, di risolvere problemi di routine e di completare attività di lavoro adeguando i propri comportamenti alle circostanze che si presentano.

2. PRINCIPALI RESPONSABILITÀ/ATTIVITÀ:

Il Collaboratore amministrativo garantisce l'ordinato svolgimento delle attività a lui assegnate dal "responsabile" o da un suo delegato, garantendo il corretto svolgimento delle stesse;

- esegue le attività richieste dal responsabile o da un suo delegato, nel campo amministrativo/contabile, curando nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge ed avvalendosi delle conoscenze professionali tipiche del profilo, la raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati mediante le tecnologie informatiche in uso presso i servizi di assegnazione;
- è responsabile delle attività di propria competenza, nel rispetto del profilo e del ruolo ricoperto; esegue il proprio lavoro, con consapevolezza degli obiettivi da raggiungere e degli adempimenti da rispettare;
- segnala tempestivamente al proprio superiore qualsiasi fatto circostanza o elemento che possa assumere rilevanza diretta o indiretta per la corretta esecuzione dei compiti assegnati;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo.

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

- **Assolvimento dell'obbligo scolastico** accompagnato da una **specifico qualificazione professionale**
- Possesso della patente di guida di categoria B;

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Collaboratore Amministrativo sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali	X		
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici		X	
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione	X		
• La normativa sull'accesso agli atti	X		
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa		X	
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali	X		
• Codice contratti pubblici	X		
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali	X		
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse ed eventuale applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito	X		
• Lingua inglese	X		

4. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• Problem solving	X		
⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative).			
⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative).			
⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).			

• Analisi	X		
<p>⇒ Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione (Individuare le variabili).</p> <p>⇒ Evidenziarli in forma chiara e definita (Strutturare le variabili).</p> <p>⇒ Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni (Ricerca e spiegare le cause)</p>			
• Intelligenza sociale	X		
<p>⇒ Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande (Ascoltare attivamente).</p> <p>⇒ Riuscire a impostare rapporti basati su fiducia e collaborazione (Collaborare).</p> <p>⇒ Impostare i propri atteggiamenti in coerenza alle situazioni e alle caratteristiche degli interlocutori (Adattarsi all'altro).</p>			
• Comunicazione Efficace	X		
<p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso)</p>			
• Team Working			X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>			
• Comprensione e gestione dei bisogni		X	
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
• Organizzazione		X	
<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p>			

<p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>			
• Iniziativa		X	
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p> <p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
• Tenacia realizzativa			X
<p>⇒ Sapersi concentrare sulla attività da svolgere (Sapersi concentrare).</p> <p>⇒ Insistere fino all'espletamento del compito (Non demordere).</p> <p>⇒ Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni (Esprimere determinazione).</p>			
• Emotional Control	X		
<p>⇒ Saper far fronte agli imprevisti e ai diversi ritmi di lavoro (Gestire il pressing operativo).</p> <p>⇒ Individuare modalità per superare situazioni di difficoltà relazionale (Gestire le difficoltà relazionali).</p> <p>⇒ Riuscire ad affrontare periodi di cambiamento sostenendo l'incertezza che ne deriva (Gestire l'incertezza dei cambiamenti).</p>			
• Gestione dei conflitti relazionali	X		
<p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi).</p> <p>⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza).</p> <p>⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).</p>			
• Gestione del cambiamento	X		
<p>⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).</p> <p>⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).</p> <p>⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).</p>			



**PROFILO PROFESSIONALE:
COLLABORATORE TECNICO**

Mappatura Profilo attuale: ESECUTORE E COLLABORATORE TECNICO

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>COLLABORATORE TECNICO</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI, avente la seguente declaratoria contrattuale:

Appartengono a quest'area i lavoratori inseriti nel processo produttivo e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche che presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali.

Specifiche professionali:

- conoscenze per lo svolgimento di attività di tipo operativo, tecnico-manutentivo o attività di natura amministrativa di supporto;
- capacità di gestione di relazioni organizzative interne di tipo semplice anche tra più soggetti interagenti, relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo indiretto e formale;
- responsabilità di portare a termine compiti, di risolvere problemi di routine e di completare attività di lavoro adeguando i propri comportamenti alle circostanze che si presentano.

2. PRINCIPALI RESPONSABILITÀ/ATTIVITÀ:

Il Collaboratore tecnico garantisce l'ordinato svolgimento delle attività a lui assegnate dal "responsabile" o da un suo delegato, garantendo il corretto svolgimento delle stesse;

- esegue le attività richieste dal responsabile o da un suo delegato, nel campo tecnico, curando nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge ed avvalendosi delle conoscenze professionali tipiche del profilo, la raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati mediante tecnologie informatiche in uso presso i servizi di assegnazione;
- è responsabile delle attività di propria competenza, nel rispetto del profilo e del ruolo ricoperto; esegue il proprio lavoro, con consapevolezza degli obiettivi da raggiungere e degli adempimenti da rispettare;
- segnala tempestivamente al proprio superiore qualsiasi fatto, circostanza o elemento che possa assumere rilevanza diretta o indiretta per la corretta esecuzione dei compiti assegnati;
- svolge operazioni tecnico manuali tipo: piccoli lavori di manutenzione, installazione di segnaletica, piccoli lavori di muratura e di carpenteria, in tali attività, utilizza, se abilitato, le attrezzature ed i macchinari di proprietà della Provincia.

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

- Assolvimento dell'obbligo scolastico accompagnato da una specifica qualificazione professionale
- Possesso della patente di guida di categoria B;

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Collaboratore Tecnico sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali	X		
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici		X	
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione	X		
• La normativa sull'accesso agli atti	X		
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa		X	
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali	X		
• Codice contratti pubblici	X		
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali	X		
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito	X		
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse ed eventuale applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito	X		
• Lingua inglese	X		

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• Problem solving	X		
⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative).			
⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative).			

⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).			
• Analisi	X		
⇒ Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione (Individuare le variabili). ⇒ Evidenziarli in forma chiara e definita (Strutturare le variabili). ⇒ Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni (Ricerca e spiegare le cause)			
• Intelligenza sociale	X		
⇒ Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande (Ascoltare attivamente). ⇒ Riuscire a impostare rapporti basati su fiducia e collaborazione (Collaborare). ⇒ Impostare i propri atteggiamenti in coerenza alle situazioni e alle caratteristiche degli interlocutori (Adattarsi all'altro).			
• Comunicazione Efficace	X		
⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore). ⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza). ⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso)			
• Team Working			X
⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi). ⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare). ⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).			
• Comprensione e gestione dei bisogni		X	
⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere). ⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze). ⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).			
• Organizzazione		X	

<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>			
• Iniziativa		X	
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p> <p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
• Tenacia realizzativa			X
<p>⇒ Sapersi concentrare sulla attività da svolgere (Sapersi concentrare).</p> <p>⇒ Insistere fino all'espletamento del compito (Non demordere).</p> <p>⇒ Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni (Esprimere determinazione).</p>			
• Emotional Control	X		
<p>⇒ Saper far fronte agli imprevisti e ai diversi ritmi di lavoro (Gestire il pressing operativo).</p> <p>⇒ Individuare modalità per superare situazioni di difficoltà relazionale (Gestire le difficoltà relazionali).</p> <p>⇒ Riuscire ad affrontare periodi di cambiamento sostenendo l'incertezza che ne deriva (Gestire l'incertezza dei cambiamenti).</p>			
• Gestione dei conflitti relazionali	X		
<p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi).</p> <p>⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza).</p> <p>⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).</p>			
• Gestione del cambiamento	X		
<p>⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).</p> <p>⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).</p> <p>⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).</p>			



PROFILO PROFESSIONALE:

**ADDETTO
ALL'ACCOGLIENZA**

Mappatura Profilo attuale: ESECUTORE E COLLABORATORE CAPO COMMESO

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>ADDETTO ALL'ACCOGLIENZA</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI, avente la seguente declaratoria contrattuale:

Appartengono a quest'area i lavoratori inseriti nel processo produttivo e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche che presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali.

Specifiche professionali:

- conoscenze per lo svolgimento di attività di tipo operativo, tecnico-manutentivo o attività di natura amministrativa di supporto;
- capacità di gestione di relazioni organizzative interne di tipo semplice anche tra più soggetti interagenti, relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo indiretto e formale;
- responsabilità di portare a termine compiti, di risolvere problemi di routine e di completare attività di lavoro adeguando i propri comportamenti alle circostanze che si presentano.

2. PRINCIPALI RESPONSABILITÀ/ATTIVITÀ:

Il Commesso garantisce l'ordinato svolgimento delle attività a lui assegnate;

- esegue le attività richieste dal dirigente/responsabile;
- è responsabile delle attività di propria competenza, nel rispetto del profilo e del ruolo ricoperto; esegue il proprio lavoro, con consapevolezza degli obiettivi da raggiungere e degli adempimenti da rispettare;
- segnala tempestivamente al proprio superiore, qualsiasi fatto circostanza o elemento che possa assumere rilevanza diretta o indiretta per la corretta esecuzione dei compiti assegnati;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo;
- svolge attività di cerimoniere, messo notificatore, ove opportunamente formato, e di ricezione utenza compresi fornitori / ditte esterne;
- monitora le prenotazioni delle sale, le predispone per l'utilizzo, segnala tempestivamente eventuali malfunzionamenti a chi per competenza;
- collabora con il Servizio Protezione e Prevenzione per lo sviluppo delle attività interne orientate alla sicurezza e tutela della salute dei Lavoratori;
- svolge attività tecnico manuali specificate nel profilo di ruolo.

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

- **Assolvimento dell'obbligo scolastico** accompagnato da una **specificata qualificazione professionale**
- Possesso della patente di guida di categoria B;

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Commesso sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali	X		
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici		X	
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione	X		
• La normativa sull'accesso agli atti	X		
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa		X	
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali	X		
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse ed eventuale applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito	X		
• Lingua inglese	X		

4. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• Problem solving	X		
⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative).			
⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative).			
⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).			
• Analisi	X		
⇒ Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione (Individuare le variabili).			

<p>⇒ Evidenziarli in forma chiara e definita (Strutturare le variabili).</p> <p>⇒ Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni (Ricerca e spiegare le cause)</p>			
• Intelligenza sociale	X		
<p>⇒ Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande (Ascoltare attivamente).</p> <p>⇒ Riuscire a impostare rapporti basati su fiducia e collaborazione (Collaborare).</p> <p>⇒ Impostare i propri atteggiamenti in coerenza alle situazioni e alle caratteristiche degli interlocutori (Adattarsi all'altro).</p>			
• Comunicazione Efficace	X		
<p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso</p>			
• Team Working			X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>			
• Comprensione e gestione dei bisogni		X	
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
• Organizzazione		X	
<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p>			

⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).			
• Iniziativa		X	
⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).			
⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).			
⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).			
• Tenacia realizzativa			X
⇒ Sapersi concentrare sulla attività da svolgere (Sapersi concentrare).			
⇒ Insistere fino all'espletamento del compito (Non demordere).			
⇒ Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni (Esprimere determinazione).			
• Emotional Control	X		
⇒ Saper far fronte agli imprevisti e ai diversi ritmi di lavoro (Gestire il pressing operativo).			
⇒ Individuare modalità per superare situazioni di difficoltà relazionale (Gestire le difficoltà relazionali).			
⇒ Riuscire ad affrontare periodi di cambiamento sostenendo l'incertezza che ne deriva (Gestire l'incertezza dei cambiamenti).			
• Gestione dei conflitti relazionali	X		
⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi).			
⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza).			
⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).			
• Gestione del cambiamento	X		
⇒Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).			
⇒Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).			
⇒Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).			



**PROFILO PROFESSIONALE:
AGENTE DI POLIZIA LOCALE**

Mappatura Profilo attuale: AGENTE DI POLIZIA PROVINCIALE

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEGLI ISTRUTTORI</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>AGENTE DI POLIZIA LOCALE</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEGLI ISTRUTTORI, avente la seguente declaratoria contrattuale:

Appartengono a quest'area i lavoratori strutturalmente inseriti nei processi amministrativi-contabili e tecnici e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche. Tale personale è chiamato a valutare nel merito i casi concreti e ad interpretare le istruzioni operative. Risponde, inoltre, dei risultati nel proprio contesto di lavoro.

Specifiche professionali:

- conoscenze teoriche esaurienti;
- capacità pratiche necessarie a risolvere problemi di media complessità, in un ambito specializzato di lavoro;
- responsabilità di procedimento o infra-procedimentale, con eventuale responsabilità di coordinare il lavoro dei colleghi.

2. PRINCIPALI RESPONSABILITÀ/ATTIVITÀ:

L'Agente di Polizia Locale garantisce l'ordinato svolgimento delle seguenti attività:

- è responsabile dell'attuazione dell'attività di monitoraggio e sorveglianza delle attività che gli sono state affidate;
- coordina le attività di specifici progetti, ove richiesto dal Comandante/Vice-comandante;
- cura l'istruttoria dei provvedimenti amministrativi (ordinanze – verbali - deliberazioni – decreti – determinazioni ecc.) necessari per lo svolgimento della propria attività e ne elabora le proposte da sottoporre al responsabile;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo;
- è responsabile del procedimento amministrativo affidatogli; valuta, ai fini istruttori, le condizioni di ammissibilità, i requisiti di legittimazione ed i presupposti che siano rilevanti per l'emanazione dei provvedimenti.
- accerta d'ufficio i fatti, disponendo il compimento degli atti necessari, e adotta ogni misura per l'adeguato e sollecito svolgimento dell'istruttoria, chiedendo soccorso istruttorio, rilascio di dichiarazioni e la rettifica di dichiarazioni o istanze erronee o incomplete, esperisce accertamenti tecnici ed ispezioni ordinando anche esibizioni documentali;
- cura, la raccolta, la conservazione di atti, documenti, aventi rilevanza per lo specifico servizio a cui è addetto e ne effettua la corretta archiviazione;

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO

- Il titolo di studio minimo necessario per poter accedere dall'esterno all'area è il **diploma di scuola secondaria di secondo grado** (Diploma di maturità di scuola media superiore).
- Possesso della patente di guida di categoria B;
- **Requisiti di idoneità psico-fisica previsti dalla norma di settore;**

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste all'Agente di Polizia Locale sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali		X	
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici		X	
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione		X	
• La normativa sull'accesso agli atti		X	
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa		X	
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali		X	
• Codice contratti pubblici		X	
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali		X	
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse ed eventuale applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Lingua inglese	X		

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

	PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
<ul style="list-style-type: none"> • Problem solving 			X	
<p>⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative).</p> <p>⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative).</p> <p>⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Analisi 				X
<p>⇒ Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione (Individuare le variabili).</p> <p>⇒ Evidenziarli in forma chiara e definita (Strutturare le variabili).</p> <p>⇒ Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni (Ricercare e spiegare le cause).</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenza sociale 			X	
<p>⇒ Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande (Ascoltare attivamente).</p> <p>⇒ Riuscire a impostare rapporti basati su fiducia e collaborazione (Collaborare).</p> <p>⇒ Impostare i propri atteggiamenti in coerenza alle situazioni e alle caratteristiche degli interlocutori (Adattarsi all'altro).</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione Efficace 			X	
<p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso).</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Team Working 				X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p>				

⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).			
• Comprensione e gestione dei bisogni		X	
⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere). ⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze). ⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).			
• Organizzazione			X
⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo). ⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse). ⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).			
• Iniziativa			X
⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività). ⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività). ⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).			
• Tenacia realizzativa			X
⇒ Sapersi concentrare sulla attività da svolgere (Sapersi concentrare). ⇒ Insistere fino all'espletamento del compito (Non demordere). ⇒ Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni (Esprimere determinazione).			
• Gestione dei conflitti relazionali		X	
⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi). ⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza). ⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).			
• Gestione del cambiamento		X	
⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento). ⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e			

ricettivi).

⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (**Adattarsi al cambiamento**).

• Emotional control		X	
----------------------------	--	---	--

⇒ Saper far fronte agli imprevisti e ai diversi ritmi di lavoro (**Gestire il pressing operativo**).

⇒ Individuare modalità per superare situazioni di difficoltà relazionale (**Gestire le difficoltà relazionali**).

⇒ Riuscire ad affrontare periodi di cambiamento sostenendo l'incertezza che ne deriva (**Gestire l'incertezza dei cambiamenti**).



**PROFILO PROFESSIONALE:
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO - CONTABILE**

Mappatura Profilo attuale: ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO/ISTRUTTORE CONTABILE

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEGLI ISTRUTTORI</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO-CONTABILE</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEGLI ISTRUTTORI, avente la seguente declaratoria contrattuale:

Appartengono a quest'area i lavoratori strutturalmente inseriti nei processi amministrativi-contabili e tecnici e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche. Tale personale è chiamato a valutare nel merito i casi concreti e ad interpretare le istruzioni operative. Risponde, inoltre, dei risultati nel proprio contesto di lavoro.

Specifiche professionali:

- conoscenze teoriche esaurienti;
- capacità pratiche necessarie a risolvere problemi di media complessità, in un ambito specializzato di lavoro;
- responsabilità di procedimento o infra-procedimentale, con eventuale responsabilità di coordinare il lavoro dei colleghi.

2. PRINCIPALI RESPONSABILITÀ/ATTIVITÀ:

L'Istruttore Amministrativo-Contabile garantisce l'ordinato svolgimento delle attività a lui assegnate dal "responsabile", che in base alla struttura dell'Unità operativa potrà essere il Dirigente o il Funzionario, garantendo il corretto e tempestivo presidio e sorveglianza delle stesse.

L'Istruttore amministrativo-contabile:

- coordina ed organizza il proprio lavoro nonché, ove previsto, il lavoro dei dipendenti a lui assegnati, con consapevolezza degli obiettivi da raggiungere e degli adempimenti da rispettare, collaborando con il Dirigente/Responsabile, sull'attuazione dei piani di programmazione dei lavori previsti al fine di raggiungere gli obiettivi di Ente;;
- è responsabile dell'attuazione dell'attività di monitoraggio e sorveglianza delle attività che gli sono state affidate;
- coordina le attività di specifici progetti, ove richiesto dal Dirigente/Responsabile, coadiuvandolo inoltre, se necessario, nel controllo delle attività affidate ad imprese/aziende esterne alla Provincia;
- cura l'istruttoria dei provvedimenti amministrativi (ordinanze – deliberazioni – decreti – determinazioni ecc.) necessari per lo svolgimento della propria attività e ne elabora le proposte da sottoporre al responsabile;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo;
- è responsabile del procedimento amministrativo affidatogli; valuta, ai fini istruttori, le condizioni di ammissibilità, i requisiti di legittimazione ed i presupposti che siano rilevanti per l'emanazione dei provvedimenti;
- accerta d'ufficio i fatti, disponendo il compimento degli atti necessari, e adotta ogni misura per l'adeguato e sollecito svolgimento dell'istruttoria, chiedendo soccorso istruttorio, rilascio di dichiarazioni e la rettifica di dichiarazioni o istanze

erronee o incomplete, esperisce e accertamenti tecnici ed ispezioni ordinando anche esibizioni documentali;

- cura, la raccolta, la conservazione di atti, documenti, aventi rilevanza per lo specifico servizio a cui è addetto e ne effettua la corretta archiviazione

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO

- Il titolo di studio minimo necessario per poter accedere dall'esterno all'area è il **diploma di scuola secondaria di secondo grado** (Diploma di maturità di scuola media superiore).
- Possesso della patente di guida di categoria B;

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Istruttore Amministrativo – Contabile sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali		X	
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici		X	
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione		X	
• La normativa sull'accesso agli atti		X	
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa		X	
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali		X	
• Codice contratti pubblici		X	
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali		X	
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse ed eventuale applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Lingua inglese	X		

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

	PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
<ul style="list-style-type: none"> • Problem solving 			X	
<p>⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative).</p> <p>⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative).</p> <p>⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Analisi 				X
<p>⇒ Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione (Individuare le variabili).</p> <p>⇒ Evidenziarli in forma chiara e definita (Strutturare le variabili).</p> <p>⇒ Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni (Ricerca e spiegare le cause).</p>				
Intelligenza sociale			X	
<p>⇒ Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande (Ascoltare attivamente).</p> <p>⇒ Riuscire a impostare rapporti basati su fiducia e collaborazione (Collaborare).</p> <p>⇒ Impostare i propri atteggiamenti in coerenza alle situazioni e alle caratteristiche degli interlocutori (Adattarsi all'altro).</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione Efficace 			X	
<p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso).</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Team Working 				X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>				

• Comprensione e gestione dei bisogni		X	
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
• Organizzazione			X
<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>			
• Iniziativa			X
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p> <p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
• Tenacia realizzativa			X
<p>⇒ Sapersi concentrare sulla attività da svolgere (Sapersi concentrare).</p> <p>⇒ Insistere fino all'espletamento del compito (Non demordere).</p> <p>⇒ Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni (Esprimere determinazione).</p>			
• Emotional Control		X	
<p>⇒ Saper far fronte agli imprevisti e ai diversi ritmi di lavoro (Gestire il pressing operativo).</p> <p>⇒ Individuare modalità per superare situazioni di difficoltà relazionale (Gestire le difficoltà relazionali).</p> <p>⇒ Riuscire ad affrontare periodi di cambiamento sostenendo l'incertezza che ne deriva (Gestire l'incertezza dei cambiamenti).</p>			
• Gestione dei conflitti relazionali		X	
<p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi).</p> <p>⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza).</p> <p>⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).</p>			

<ul style="list-style-type: none"> • Gestione del cambiamento 		X	
<p>⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).</p> <p>⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).</p> <p>⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).</p>			



**PROFILO PROFESSIONALE:
ISTRUTTORE INFORMATICO**

Mappatura Profilo attuale: ISTRUTTORE INFORMATICO

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEGLI ISTRUTTORI</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>ISTRUTTORE INFORMATICO</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEGLI ISTRUTTORI, avente la seguente declaratoria contrattuale:

Appartengono a quest'area i lavoratori strutturalmente inseriti nei processi amministrativi-contabili e tecnici e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche. Tale personale è chiamato a valutare nel merito i casi concreti e ad interpretare le istruzioni operative. Risponde, inoltre, dei risultati nel proprio contesto di lavoro.

Specifiche professionali:

- conoscenze teoriche esaurienti;
- capacità pratiche necessarie a risolvere problemi di media complessità, in un ambito specializzato di lavoro;
- responsabilità di procedimento o infra-procedimentale, con eventuale responsabilità di coordinare il lavoro dei colleghi.

2. PRINCIPALI RESPONSABILITÀ/ATTIVITÀ:

L'Istruttore Informatico garantisce l'ordinato svolgimento delle attività a lui assegnate dal "responsabile", che in base alla struttura dell'Unità operativa potrà essere il Dirigente o il Funzionario, garantendo il corretto e tempestivo presidio e sorveglianza delle stesse.

L'Istruttore informatico:

- coordina ed organizza il proprio lavoro nonché, ove previsto, il lavoro dei dipendenti a lui assegnati, con consapevolezza degli obiettivi da raggiungere e degli adempimenti da rispettare, collaborando con il Dirigente/Responsabile, sull'attuazione dei piani di programmazione dei lavori previsti al fine di raggiungere gli obiettivi di Ente;;
- è responsabile dell'attuazione dell'attività di monitoraggio e sorveglianza delle attività che gli sono state affidate;
- coordina le attività di specifici progetti, ove richiesto dal Dirigente/Responsabile, coadiuvandolo inoltre, se necessario, nel controllo delle attività affidate ad imprese/aziende esterne alla Provincia;
- cura l'istruttoria dei provvedimenti amministrativi (ordinanze – deliberazioni – decreti – determinazioni ecc.) necessari per lo svolgimento della propria attività e ne elabora le proposte da sottoporre al responsabile;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo;
- è responsabile del procedimento amministrativo affidatogli; valuta, ai fini istruttori, le condizioni di ammissibilità, i requisiti di legittimazione ed i presupposti che siano rilevanti per l'emanazione dei provvedimenti.
- accerta d'ufficio i fatti, disponendo il compimento degli atti necessari, e adotta ogni misura per l'adeguato e sollecito svolgimento dell'istruttoria, chiedendo soccorso istruttorio, rilascio di dichiarazioni e la rettifica di dichiarazioni o istanze

erronee o incomplete, esperisce e accertamenti tecnici ed ispezioni ordinando anche esibizioni documentali.

- cura, la raccolta, la conservazione di atti, documenti, aventi rilevanza per lo specifico servizio a cui è addetto e ne effettua la corretta archiviazione, prediligendo l'archiviazione digitale;
- collabora alla realizzazione degli obiettivi contenuti nel Piano della Transizione al Digitale dell'Ente per le attività a lui assegnate dal Responsabile dell'Ufficio, suggerisce eventuali migliorie e adeguamenti al Piano.
- risponde alle richieste di supporto avanzate dai settori dell'Ente per mantenere il corretto funzionamento dei dispositivi informatici, della rete, delle piattaforme e dei programmi gestionali;
- mantiene l'aggiornamento con il dirigente/responsabile in merito alle priorità sulle attività da svolgere per garantire il costante funzionamento dei dispositivi, reti, applicativi gestionali dell'Ente e per monitorare ed evitare eventi di data *breach*;
- cura l'istruttoria dei processi chiesti dal proprio dirigente/responsabile e predispone proposte, relazioni ed atti amministrativi in ordine all'ufficio cui è eventualmente preposto;
- mantiene efficiente il materiale assegnato all'unità operativa e ne cura il monitoraggio, le assegnazioni e la catalogazione;
- cura, se delegato, le attività di confronto con i fornitori degli applicativi gestionali.

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

- Il titolo di studio minimo necessario per poter accedere dall'esterno all'area è il **diploma di scuola secondaria di secondo grado** (Diploma di maturità di scuola media superiore);
- Possesso della patente di guida di categoria B;

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste all'Istruttore Informatico sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali		X	
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici		X	
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione		X	
• La normativa sull'accesso agli atti		X	

• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa		X	
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali		X	
• Codice contratti pubblici		X	
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali		X	
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse ed eventuale applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito			X
• Lingua inglese		X	

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

	PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• Problem solving			X	
⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative). ⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative). ⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).				
• Analisi				X
⇒ Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione (Individuare le variabili). ⇒ Evidenziarli in forma chiara e definita (Strutturare le variabili). ⇒ Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni (Ricerca e spiegare le cause)				

• Intelligenza sociale		X	
<p>⇒ Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande (Ascoltare attivamente).</p> <p>⇒ Riuscire a impostare rapporti basati su fiducia e collaborazione (Collaborare).</p> <p>⇒ Impostare i propri atteggiamenti in coerenza alle situazioni e alle caratteristiche degli interlocutori (Adattarsi all'altro).</p>			
• Comunicazione Efficace		X	
<p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso).</p>			
• Team Working			X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>			
• Comprensione e gestione dei bisogni		X	
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
• Organizzazione			X
<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>			
• Iniziativa			X
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p>			

<p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
• Tenacia realizzativa			X
<p>⇒ Sapersi concentrare sulla attività da svolgere (Sapersi concentrare).</p> <p>⇒ Insistere fino all'espletamento del compito (Non demordere).</p> <p>⇒ Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni (Esprimere determinazione</p>			
• Emotional control		X	
<p>⇒ Saper far fronte agli imprevisti e ai diversi ritmi di lavoro (Gestire il pressing operativo).</p> <p>⇒ Individuare modalità per superare situazioni di difficoltà relazionale (Gestire le difficoltà relazionali).</p> <p>⇒ Riuscire ad affrontare periodi di cambiamento sostenendo l'incertezza che ne deriva (Gestire l'incertezza dei cambiamenti).</p>			
• Gestione dei conflitti relazionali		X	
<p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi).</p> <p>⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza).</p> <p>⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).</p>			
• Gestione del cambiamento		X	
<p>⇒Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).</p> <p>⇒Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).</p> <p>⇒Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).</p>			



**PROFILO PROFESSIONALE:
ISTRUTTORE TECNICO**

Mappatura Profilo attuale: ISTRUTTORE TECNICO

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEGLI ISTRUTTORI</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>ISTRUTTORE TECNICO</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEGLI ISTRUTTORI, avente la seguente declaratoria contrattuale:

Appartengono a quest'area i lavoratori strutturalmente inseriti nei processi amministrativi-contabili e tecnici e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche. Tale personale è chiamato a valutare nel merito i casi concreti e ad interpretare le istruzioni operative. Risponde, inoltre, dei risultati nel proprio contesto di lavoro.

Specifiche professionali:

- conoscenze teoriche esaurienti;
- capacità pratiche necessarie a risolvere problemi di media complessità, in un ambito specializzato di lavoro;
- responsabilità di procedimento o infra-procedimentale, con eventuale responsabilità di coordinare il lavoro dei colleghi.

2. PRINCIPALI RESPONSABILITÀ/ATTIVITÀ:

L'Istruttore Tecnico garantisce l'ordinato svolgimento delle attività a lui assegnate dal "responsabile", che in base alla struttura dell'Unità operativa potrà essere il Dirigente, il Funzionario di Elevata Qualificazione o il Funzionario, garantendo il corretto e tempestivo presidio e sorveglianza delle stesse.

L'Istruttore tecnico garantisce l'ordinato svolgimento delle seguenti attività:

- coordina ed organizza il proprio lavoro nonché, ove previsto, il lavoro dei dipendenti a lui assegnati, con consapevolezza degli obiettivi da raggiungere e degli adempimenti da rispettare, collaborando con il Dirigente/Responsabile, sull'attuazione dei piani di programmazione dei lavori previsti al fine di raggiungere gli obiettivi di Ente;
- è responsabile dell'attuazione dell'attività di monitoraggio e sorveglianza delle attività che gli sono state affidate;
- coordina le attività di specifici progetti, ove richiesto dal Dirigente/Responsabile, coadiuvandolo inoltre, se necessario, nel controllo delle attività affidate ad imprese/aziende esterne alla Provincia;
- cura l'istruttoria dei provvedimenti amministrativi (ordinanze – deliberazioni – decreti – determinazioni ecc.) necessari per lo svolgimento della propria attività e ne elabora le proposte da sottoporre al responsabile;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo;
- è responsabile del procedimento amministrativo affidatogli; valuta, ai fini istruttori, le condizioni di ammissibilità, i requisiti di legittimazione ed i presupposti che siano rilevanti per l'emanazione dei provvedimenti.
- accerta d'ufficio i fatti, disponendo il compimento degli atti necessari, e adotta ogni misura per l'adeguato e sollecito svolgimento dell'istruttoria, chiedendo soccorso istruttorio, rilascio di dichiarazioni e la rettifica di dichiarazioni o istanze

erronee o incomplete, esperisce e accertamenti tecnici ed ispezioni ordinando anche esibizioni documentali.

- cura, la raccolta, la conservazione di atti, documenti, aventi rilevanza per lo specifico servizio a cui è addetto e ne effettua la corretta archiviazione

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO

- Il titolo di studio minimo necessario per poter accedere dall'esterno all'area è il **diploma di scuola secondaria di secondo grado** (Diploma di maturità di scuola media superiore);
- Possesso della patente di guida di categoria B

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Istruttore Tecnico sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali		X	
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici		X	
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione		X	
• La normativa sull'accesso agli atti		X	
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa		X	
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali		X	
• Codice contratti pubblici		X	
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali		X	
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X

• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse ed eventuale applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Lingua inglese	X		

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

	PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• Problem solving			X	
⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative). ⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative). ⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).				
• Analisi				X
⇒ Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione (Individuare le variabili). ⇒ Evidenziarli in forma chiara e definita (Strutturare le variabili). ⇒ Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni (Ricercare e spiegare le cause)				
• Intelligenza sociale			X	
⇒ Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande (Ascoltare attivamente). ⇒ Riuscire a impostare rapporti basati su fiducia e collaborazione (Collaborare). ⇒ Impostare i propri atteggiamenti in coerenza alle situazioni e alle caratteristiche degli interlocutori (Adattarsi all'altro).				
• Comunicazione Efficace			X	
⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il				

<p>linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso).</p>			
• Team Working			X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>			
• Comprensione e gestione dei bisogni		X	
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
• Organizzazione			X
<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>			
• Iniziativa			X
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p> <p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
• Tenacia realizzativa			X
<p>⇒ Sapersi concentrare sulla attività da svolgere (Sapersi concentrare).</p> <p>⇒ Insistere fino all'espletamento del compito (Non demordere).</p> <p>⇒ Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni (Esprimere determinazione).</p>			

<ul style="list-style-type: none"> • Emotional Control 		X	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Saper far fronte agli imprevisti e ai diversi ritmi di lavoro (Gestire il pressing operativo). ⇒ Individuare modalità per superare situazioni di difficoltà relazionale (Gestire le difficoltà relazionali). ⇒ Riuscire ad affrontare periodi di cambiamento sostenendo l'incertezza che ne deriva (Gestire l'incertezza dei cambiamenti). 			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei conflitti relazionali 		X	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi). ⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza). ⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione). 			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione del cambiamento 		X	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento). ⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi). ⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento). 			



**PROFILO PROFESSIONALE:
FUNZIONARIO
AMMINISTRATIVO - CONTABILE**

**Mappatura Profilo attuale: ISTRUTTORE DIRETTIVO AMMINISTRATIVO
e FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO**

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEI FUNZIONARI E DELLA ELEVATA QUALIFICAZIONE</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO - CONTABILE</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE, avente la seguente declaratoria contrattuale:

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

Specifiche professionali:

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

2. PRINCIPALI RESPONSABILITA'/ATTIVITA':

Il Funzionario Amministrativo garantisce l'ordinato svolgimento delle seguenti attività;

- in relazione all'organizzazione del lavoro, può sovrintendere un servizio, anche a rilevanza esterna, con l'emanazione di programmi, direttive ed istruzioni specifiche, volte alla individuazione degli obiettivi quantitativi, qualitativi e temporali da conseguire;
- collabora con il dirigente e, ove titolare di incarico di elevata qualificazione, può essere delegato allo svolgimento di alcune funzioni dirigenziali, compresa la sottoscrizione dell'atto finale;
- collabora alla preparazione di programmi e progetti relativi all'intero servizio e all'attuazione dei medesimi partecipando, altresì, alle necessarie valutazioni periodiche dei risultati;
- predispone le proposte di atti e di provvedimenti;
- esamina e predispone le proposte di regolamenti, nell'ambito delle materie di competenza;

- svolge attività di analisi, studio e ricerca e assicura, i conseguenti atti, nel settore di competenza e valuta le proposte di modifica di procedure e di organizzazione del lavoro, ovvero propone procedere alternative ed il ricorso a nuove e diverse strumentazioni;
- programma le proprie attività, sulla base delle priorità e degli obiettivi che gli vengono affidati dal dirigente/responsabile e, ove incaricato di responsabilità di elevata qualificazione, organizza l'attività dei propri collaboratori;
- promuove rapporti interni ed esterni finalizzati all'elaborazione di progetti specifici;
- può essere nominato responsabile di progetto/i dal dirigente o dal Segretario/Direttore Generale;
- può essere individuato responsabile di procedimenti, anche complessi;
- rilascia pareri nelle materie altamente specialistiche di propria competenza, qualora richiesti dai responsabili di altre funzioni dell'ente;
- propone al dirigente soluzioni a problemi, anche complessi, emersi nel corso dello svolgimento della propria attività
- propone al dirigente/responsabile miglioramenti ai processi presidiati, evidenziandone il valore aggiunto e la fattibilità;
- verifica i risultati ed i costi dell'attività svolta, il grado di efficienza ed efficacia delle procedure di lavoro;
- supervisiona e coordina unità di personale, qualora incaricato dal dirigente/responsabile;
- propone al dirigente/responsabile la formazione e l'aggiornamento del personale di cui gli è stato affidato il coordinamento;
- svolge i controlli sulle lavorazioni e/o consegne eseguite dalle ditte e/o dalle Imprese esterne alla Provincia per quanto di competenza;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

- Il titolo di studio richiesto è la Laurea Triennale o Diploma di Laurea vecchio ordinamento (DL) ovvero Laurea Specialistica (DM 509/99) o Magistrale (DM 270/04) **nell'area Umanistico-Sociale**;
- possesso della patente di guida di categoria B;

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Funzionario Amministrativo sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali;			X
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici;			X
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione;			X
• La normativa sull'accesso agli atti;			X
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa;			X
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali;			X
• Codice contratti pubblici		X	
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali		X	
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito			X
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse e applicazioni informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Lingua inglese	X		

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• Problem solving			X
⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative).			
⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative).			
⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).			

<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione Efficace 			X
<p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Team Working 			X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensione e gestione dei bisogni 			X
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione relazionale (Se incaricato di Elevata Qualificazione) 		X	
<p>⇒ Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati (Preparare la negoziazione).</p> <p>⇒ Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative (Trovare una modalità di accordo).</p> <p>⇒ Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità, utilizzando uno stile win-win (Concludere l'accordo in una logica win-win).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei team 			X
<p>⇒ Integrare più interlocutori, stimolandoli al confronto costruttivo (Integrare il team).</p> <p>⇒ Far emergere le priorità d'azione in rapporto agli obiettivi da raggiungere (Organizzare il team).</p> <p>⇒ Stimolare il dialogo e il confronto senza perdere di vista il risultato (Guidare il team).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • People management (Se incaricato di Elevata Qualificazione) 		X	

<p>⇒ Attivare le energie delle persone con le quali si lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle all'azione voluta (Motivare).</p> <p>⇒ Ancorare la valutazione dei comportamenti e dei risultati altrui a fatti concreti e descrivibili (Valutare performance e competenze).</p> <p>⇒ Seguire le persone nell'interpretare i ruoli assegnati e nel crescere nell'efficacia delle competenze anche attraverso la delega (Sviluppare le competenze).</p>			
<p>• Leadership (Se incaricato di Elevata Qualificazione)</p>		X	
<p>⇒ Riuscire ad esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione (Esprimere autorevolezza).</p> <p>⇒ Orientare consenso e collaborazione al raggiungimento dei risultati (Orientare il consenso).</p> <p>⇒ Stimolare i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore (Risultare credibile).</p>			
<p>• Programmazione (Se incaricato di elevata qualificazione)</p>		X	
<p>⇒ Definire una visione d'insieme delle situazioni che consente di stabilire priorità e criticità (Individuare le priorità).</p> <p>⇒ Riuscire a definire i piani d'azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni (Definire il piano d'azione).</p> <p>⇒ Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle (Definire le tappe intermedie).</p>			
<p>• Organizzazione</p>			X
<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>			
<p>• Iniziativa</p>			X
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p> <p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
<p>• Decisione</p>		X	
<p>⇒ Stabilire le alternative essenziali e, ove possibile, ampliare le opzioni (Stabilire le alternative).</p> <p>⇒ Prefigurare i risultati attesi e valutare le conseguenze (Valutare le conseguenze).</p>			

⇒ Evitare il ritardo e la precipitazione nel processo di scelta (Realizzare la scelta).			
• Controllo		X	
⇒ Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo (Pianificare i criteri di verifica). ⇒ Scadenzare e realizzare verifiche periodiche (Organizzare le verifiche). ⇒ Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste (Intervenire in presenza di scostamenti).			
• Orientamento ai risultati			X
⇒ Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto (Costanza nel lungo periodo). ⇒ Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti (Determinazione e tenacia). ⇒ Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti (Realizzare gli standard attesi).			
• Gestione dei conflitti relazionali		X	
⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi). ⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza). ⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).			
• Gestione del cambiamento		X	
⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento). ⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi). ⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).			



**PROFILO PROFESSIONALE:
FUNZIONARIO DI POLIZIA
LOCALE**

Mappatura Profilo attuale: Funzionario di Polizia Provinciale

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEI FUNZIONARI E DELLA ELEVATA QUALIFICAZIONE</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>FUNZIONARIO DI POLIZIA LOCALE</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE, avente la seguente declaratoria contrattuale:

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

Specifiche professionali:

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

2. PRINCIPALI RESPONSABILITA'/ATTIVITA':

Il Funzionario di Polizia Locale garantisce l'ordinato svolgimento delle seguenti attività;

- in relazione all'organizzazione del lavoro, supporta il Dirigente nella gestione operativa del servizio, sovrintendendo direttamente specifiche articolazioni del servizio, nonché svolgendo il ruolo di vice-comandante;
- collabora con il comandante e, ove titolare di incarico di elevata qualificazione o IPR, può essere delegato allo svolgimento di alcune funzioni dirigenziali\di comando, compresa la sottoscrizione dell'atto finale;
- collabora alla preparazione di programmi e progetti relativi all'intero servizio e all'attuazione dei medesimi partecipando, altresì, alle necessarie valutazioni periodiche dei risultati;
- predispone le proposte di atti e di provvedimenti;
- esamina e predispone le proposte di regolamenti, nell'ambito delle materie di competenza;
- svolge attività di analisi, studio e ricerca e assicura, i conseguenti atti, nel settore di competenza e valuta le proposte di modifica di procedure e di organizzazione del lavoro, ovvero propone procedere alternative ed il ricorso a nuove e diverse strumentazioni;

- programma le proprie attività, sulla base delle priorità e degli obiettivi che gli vengono affidati dal dirigente/responsabile e, ove incaricato di responsabilità di elevata qualificazione, organizza l'attività dei propri collaboratori;
- promuove rapporti interni ed esterni finalizzati all'elaborazione di progetti specifici;
- può essere nominato responsabile di progetto/i dal comandante o dal Segretario/Direttore Generale;
- può essere individuato responsabile di procedimenti, anche complessi;
- rilascia pareri nelle materie altamente specialistiche di propria competenza, qualora richiesti dai responsabili di altre funzioni dell'ente;
- propone al comandante soluzioni a problemi, anche complessi, emersi nel corso dello svolgimento della propria attività;
- propone al comandante miglioramenti ai processi presidiati, evidenziandone il valore aggiunto e la fattibilità;
- verifica i risultati ed i costi dell'attività svolta, il grado di efficienza ed efficacia delle procedure di lavoro;
- supervisiona e coordina unità di personale, qualora incaricato dal comandante;
- propone al comandante la formazione e l'aggiornamento del personale di cui gli sia stato affidato il coordinamento;
- svolge i controlli sulle lavorazioni e/o consegne eseguite dalle ditte e/o dalle Imprese esterne alla Provincia per quanto di competenza;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo;
- Assicura i rapporti interni ed esterni inerenti al funzionamento della Unità Operativa, collaborando anche con altre forze di polizia e protezione civile ove richiesto.

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

- Il titolo di studio richiesto è la Laurea Triennale o Diploma di Laurea vecchio ordinamento (DL) ovvero Laurea Specialistica (DM 509/99) o Magistrale (DM 270/04);
- Possesso della patente di guida di categoria B;
- Requisiti di idoneità psico-fisica previsti dalla norma di settore.

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Funzionario di Polizia locale sono le seguenti:

PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali;			X
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici;			X
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione;			X
• La normativa sull'accesso agli atti;			X
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa;			X
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali;			X
• Codice contratti pubblici		X	
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali		X	
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito			X
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse e applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Lingua inglese	X		

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• Problem solving			X
⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative).			
⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative).			
⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).			
• Comunicazione Efficace			X

<p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso)</p>			
• Team Working			X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>			
• Comprensione e gestione dei bisogni			X
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
• Negoziazione relazionale (Se incaricato di Elevata Qualificazione)		X	
<p>⇒ Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati (Preparare la negoziazione).</p> <p>⇒ Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative (Trovare una modalità di accordo).</p> <p>⇒ Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità, utilizzando uno stile win-win (Concludere l'accordo in una logica win-win).</p>			
• Gestione dei team			X
<p>⇒ Integrare più interlocutori, stimolandoli al confronto costruttivo (Integrare il team).</p> <p>⇒ Far emergere le priorità d'azione in rapporto agli obiettivi da raggiungere (Organizzare il team).</p> <p>⇒ Stimolare il dialogo e il confronto senza perdere di vista il risultato (Guidare il team).</p>			
• People management (Se incaricato di Elevata Qualificazione)		X	
<p>⇒ Attivare le energie delle persone con le quali si lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche</p>			

<p>per orientarle all'azione voluta (Motivare).</p> <p>⇒ Ancorare la valutazione dei comportamenti e dei risultati altrui a fatti concreti e descrivibili (Valutare performance e competenze).</p> <p>⇒ Seguire le persone nell'interpretare i ruoli assegnati e nel crescere nell'efficacia delle competenze anche attraverso la delega (Sviluppare le competenze).</p>			
<p>• Leadership (Se incaricato di Elevata Qualificazione)</p>		X	
<p>⇒ Riuscire ad esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione (Esprimere autorevolezza).</p> <p>⇒ Orientare consenso e collaborazione al raggiungimento dei risultati (Orientare il consenso).</p> <p>⇒ Stimolare i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore (Risultare credibile).</p>			
<p>• Programmazione (Se incaricato di elevata qualificazione)</p>		X	
<p>⇒ Definire una visione d'insieme delle situazioni che consente di stabilire priorità e criticità (Individuare le priorità).</p> <p>⇒ Riuscire a definire i piani d'azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni (Definire il piano d'azione).</p> <p>⇒ Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle (Definire le tappe intermedie).</p>			
<p>• Organizzazione</p>			X
<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>			
<p>• Iniziativa</p>			X
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p> <p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
<p>• Decisione</p>		X	
<p>⇒ Stabilire le alternative essenziali e, ove possibile, ampliare le opzioni (Stabilire le alternative).</p>			

<p>⇒ Prefigurare i risultati attesi e valutare le conseguenze (Valutare le conseguenze).</p> <p>⇒ Evitare il ritardo e la precipitazione nel processo di scelta (Realizzare la scelta).</p>			
• Controllo		X	
<p>⇒ Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo (Pianificare i criteri di verifica).</p> <p>⇒ Scadenzare e realizzare verifiche periodiche (Organizzare le verifiche).</p> <p>⇒ Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste (Intervenire in presenza di scostamenti).</p>			
• Orientamento ai risultati			X
<p>⇒ Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto (Costanza nel lungo periodo).</p> <p>⇒ Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti (Determinazione e tenacia).</p> <p>⇒ Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti (Realizzare gli standard attesi).</p>			
• Gestione dei conflitti relazionali		X	
<p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi).</p> <p>⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza).</p> <p>⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).</p>			
• Gestione del cambiamento		X	
<p>⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).</p> <p>⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).</p> <p>⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).</p>			
• Emotional control		X	
<p>⇒ Saper far fronte agli imprevisti e ai diversi ritmi di lavoro (Gestire il pressing operativo).</p> <p>⇒ Individuare modalità per superare situazioni di difficoltà relazionale (Gestire le difficoltà relazionali).</p> <p>⇒ Riuscire ad affrontare periodi di cambiamento sostenendo l'incertezza che ne deriva (Gestire l'incertezza dei cambiamenti).</p>			



**PROFILO PROFESSIONALE:

FUNZIONARIO
INFORMATICO**

**Mappatura Profilo attuale: ISTRUTTORE DIRETTIVO INFORMATICO
e FUNZIONARIO INFORMATICO**

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEI FUNZIONARI E DELLA ELEVATA QUALIFICAZIONE</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>FUNZIONARIO INFORMATICO</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE, avente la seguente declaratoria contrattuale:

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

Specifiche professionali:

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

2. PRINCIPALI RESPONSABILITA'/ATTIVITA':

Il Funzionario Informatico garantisce l'ordinato svolgimento delle seguenti attività:

- in relazione all'organizzazione del lavoro, può sovrintendere un ufficio, anche a rilevanza esterna, con l'emanazione di programmi, direttive ed istruzioni specifiche, volte alla individuazione degli obiettivi quantitativi, qualitativi e temporali da conseguire;
- collabora con il dirigente e, ove titolare di incarico di elevata qualificazione, può essere delegato allo svolgimento di alcune funzioni dirigenziali, compresa la sottoscrizione dell'atto finale;
- collabora alla preparazione di programmi e progetti relativi all'intero servizio e all'attuazione dei medesimi partecipando, altresì, alle necessarie valutazioni periodiche dei risultati;
- predispone le proposte di atti e di provvedimenti;
- esamina e predispone le proposte di regolamenti, nell'ambito delle materie di competenza;
- svolge attività di analisi, studio e ricerca e assicura, i conseguenti atti, nel settore di competenza e valuta le proposte di modifica di procedure e di organizzazione

del lavoro, ovvero propone procedere alternative ed il ricorso a nuove e diverse strumentazioni;

- programma le proprie attività, sulla base delle priorità e degli obiettivi che gli vengono affidati dal dirigente/responsabile e, ove incaricato di responsabilità di elevata qualificazione, organizza l'attività dei propri collaboratori;
- promuove rapporti interni ed esterni finalizzati all'elaborazione di progetti specifici;
- può essere nominato responsabile di progetto/i dal dirigente o dal Segretario/Direttore Generale;
- può essere individuato responsabile di procedimenti, anche complessi;
- rilascia pareri nelle materie altamente specialistiche di propria competenza, qualora richiesti dai responsabili di altre funzioni dell'ente;
- propone al dirigente soluzioni a problemi, anche complessi, emersi nel corso dello svolgimento della propria attività
- propone al dirigente/responsabile miglioramenti ai processi presidiati, evidenziandone il valore aggiunto e la fattibilità;
- verifica i risultati ed i costi dell'attività svolta, il grado di efficienza ed efficacia delle procedure di lavoro;
- supervisiona e coordina unità di personale, qualora incaricato dal dirigente/responsabile;
- propone al dirigente/responsabile la formazione e l'aggiornamento del personale di cui gli è stato affidato il coordinamento;
- svolge i controlli sulle lavorazioni e/o consegne eseguite dalle ditte e/o dalle Imprese esterne alla Provincia per quanto di competenza;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo;
- collabora con il Responsabile della Transizione al Digitale per la redazione e aggiornamento del Piano della Transizione al Digitale e si adopera nel raggiungimento degli obiettivi contenuti nel piano;
- promuove il mantenimento di un adeguato livello di digitalizzazione dell'Ente rispetto agli sviluppi tecnologici nonché rispetto all'evoluzione normativa sia di settore specifico che di settore dei vari ambiti di servizio dell'Ente;
- garantisce il mantenimento costante della funzionalità dei dispositivi, dei server e della rete dell'Ente; ove necessario, sentito il dirigente, si occupa dell'acquisto di materiale/ambienti/licenze tecnologici più performanti;
- sorveglia e garantisce la sicurezza del flusso di dati evitando data *breach*;
- mantiene l'aggiornamento costante sulle modifiche normative di settore del CAD, di AGID e sull'evoluzione tecnologica, e recepisce in modo propositivo le problematiche sollevate dai vari settori dell'ente.

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

- Il titolo di studio richiesto è la Laurea Triennale o Diploma di Laurea vecchio ordinamento (DL) ovvero Laurea Specialistica (DM 509/99) o Magistrale (DM 270/04) **nell'area Scientifico-Tecnologica**;
- Possesso della patente di guida di categoria B;

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Funzionario Informatico sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali;		X	
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici;			X
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione;			X
• La normativa sull'accesso agli atti;			X
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa;			X
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali;			X
• Codice contratti pubblici		X	
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali		X	
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito			X
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse e applicazioni informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito			X
• Lingua inglese		X	

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
<ul style="list-style-type: none"> • Problem solving 			X
<p>⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative).</p> <p>⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative).</p> <p>⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione Efficace 			X
<p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Team Working 			X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensione e gestione dei bisogni 			X
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione relazionale (Se incaricato di Elevata Qualificazione) 		X	
<p>⇒ Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati (Preparare la negoziazione).</p> <p>⇒ Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative (Trovare una modalità di accordo).</p> <p>⇒ Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità, utilizzando uno</p>			

stile win-win (Concludere l'accordo in una logica win-win).			
• Gestione dei team			X
⇒ Integrare più interlocutori, stimolandoli al confronto costruttivo (Integrare il team). ⇒ Far emergere le priorità d'azione in rapporto agli obiettivi da raggiungere (Organizzare il team). ⇒ Stimolare il dialogo e il confronto senza perdere di vista il risultato (Guidare il team).			
• People management (Se incaricato di Elevata Qualificazione)		X	
⇒ Attivare le energie delle persone con le quali si lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle all'azione voluta (Motivare). ⇒ Ancorare la valutazione dei comportamenti e dei risultati altrui a fatti concreti e descrivibili (Valutare performance e competenze). ⇒ Seguire le persone nell'interpretare i ruoli assegnati e nel crescere nell'efficacia delle competenze anche attraverso la delega (Sviluppare le competenze).			
• Leadership (Se incaricato di Elevata Qualificazione)		X	
⇒ Riuscire ad esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione (Esprimere autorevolezza). ⇒ Orientare consenso e collaborazione al raggiungimento dei risultati (Orientare il consenso). ⇒ Stimolare i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore (Risultare credibile).			
• Programmazione (Se incaricato di elevata qualificazione)		X	
⇒ Definire una visione d'insieme delle situazioni che consente di stabilire priorità e criticità (Individuare le priorità). ⇒ Riuscire a definire i piani d'azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni (Definire il piano d'azione). ⇒ Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle (Definire le tappe intermedie).			
• Organizzazione			X
⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo). ⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse). ⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).			

• Iniziativa			X
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p> <p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
• Decisione		X	
<p>⇒ Stabilire le alternative essenziali e, ove possibile, ampliare le opzioni (Stabilire le alternative).</p> <p>⇒ Prefigurare i risultati attesi e valutare le conseguenze (Valutare le conseguenze).</p> <p>⇒ Evitare il ritardo e la precipitazione nel processo di scelta (Realizzare la scelta).</p>			
• Controllo		X	
<p>⇒ Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo (Pianificare i criteri di verifica).</p> <p>⇒ Scadenzare e realizzare verifiche periodiche (Organizzare le verifiche).</p> <p>⇒ Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste (Intervenire in presenza di scostamenti).</p>			
• Orientamento ai risultati			X
<p>⇒ Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto (Costanza nel lungo periodo).</p> <p>⇒ Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti (Determinazione e tenacia).</p> <p>⇒ Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti (Realizzare gli standard attesi).</p>			
• Gestione dei conflitti relazionali		X	
<p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi).</p> <p>⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza).</p> <p>⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).</p>			

• Gestione del cambiamento		X	
<p>⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).</p> <p>⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).</p> <p>⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).</p>			



**PROFILO PROFESSIONALE:
FUNZIONARIO SPECIALISTA NELLA
COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

Mappatura Profilo attuale: ADDETTO STAMPA

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEI FUNZIONARI E DELLA ELEVATA QUALIFICAZIONE</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>FUNZIONARIO SPECIALISTA NELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE, avente la seguente declaratoria contrattuale:

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

Specifiche professionali:

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

2. PRINCIPALI RESPONSABILITÀ/ATTIVITÀ:

Il Funzionario Specialista nella Comunicazione Istituzionale garantisce l'ordinato svolgimento delle seguenti attività;

- collabora con il dirigente e, ove titolare di incarico di elevata qualificazione, può essere delegato allo svolgimento di alcune funzioni dirigenziali, compresa la sottoscrizione dell'atto finale;
- collabora alla preparazione di programmi e progetti relativi all'intero servizio e all'attuazione dei medesimi partecipando, altresì, alle necessarie valutazioni periodiche dei risultati;
- predispone le proposte di atti e di provvedimenti;
- organizza le proprie attività, sulla base delle priorità e degli obiettivi che gli vengono affidati dal dirigente/responsabile e, ove incaricato di responsabilità di elevata qualificazione, organizza l'attività dei propri collaboratori;
- promuove rapporti interni ed esterni finalizzati allo svolgimento della propria attività e all'elaborazione di progetti specifici;

- può essere nominato responsabile di progetto/i dal dirigente/responsabile o dal Segretario/Direttore Generale;
- svolge i controlli sulle lavorazioni e/o consegne eseguite dalle ditte e/o dalle Imprese esterne alla Provincia per quanto di competenza;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo
- Gestisce e coordina i processi di comunicazione esterna ed interna in relazione ai fabbisogni dell'utenza ed agli obiettivi dell'amministrazione; definisce procedure interne per la comunicazione istituzionale;
- Gestisce gli eventi istituzionali
- Effettua il raccordo dei processi di gestione dei siti internet e delle comunicazioni digitali WEB e social, anche nell'ottica dell'attuazione delle disposizioni di materia di trasparenza e della comunicazione esterna dei servizi erogati dall'Amministrazione e del loro funzionamento;
- Gestisce e coordina i processi di informazione sviluppati in stretta connessione con gli obiettivi istituzionali dell'Amministrazione;
- Promuove e cura i collegamenti con gli organi di informazione;
- Individua e/o implementa soluzioni innovative e strumenti che possano garantire la costante e aggiornata informazione sull'attività istituzionale dell'amministrazione;
- Gestisce gli eventi stampa, l'accesso civico e le consultazioni pubbliche.

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

- Laurea Triennale o Diploma di Laurea vecchio ordinamento (DL) ovvero Laurea Specialistica (DM 509/99) o Magistrale (DM 270/04) **nell'area Umanistico-Sociale**;
- Possesso della patente di guida di categoria B;
- Abilitazione albo giornalisti e pubblicisti

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Funzionario Specialista nella Comunicazione Istituzionale sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali;		X	
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici;		X	

• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione;		X	
• La normativa sull'accesso agli atti;		X	
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa;		X	
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali;			X
• Codice contratti pubblici	X		
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali	X		
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito			X
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse e applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito			X
• Lingua inglese		X	

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• Problem solving			X
⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative). ⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative). ⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).			
• Comunicazione Efficace			X
⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore). ⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza). ⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso).			

<ul style="list-style-type: none"> • Team Working 			X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensione e gestione dei bisogni 			X
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione relazionale (Se incaricato di Elevata Qualificazione) 		X	
<p>⇒ Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati (Preparare la negoziazione).</p> <p>⇒ Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative (Trovare una modalità di accordo).</p> <p>⇒ Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità, utilizzando uno stile win-win (Concludere l'accordo in una logica win-win).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei team 			X
<p>⇒ Integrare più interlocutori, stimolandoli al confronto costruttivo (Integrare il team).</p> <p>⇒ Far emergere le priorità d'azione in rapporto agli obiettivi da raggiungere (Organizzare il team).</p> <p>⇒ Stimolare il dialogo e il confronto senza perdere di vista il risultato (Guidare il team).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • People management (Se incaricato di Elevata Qualificazione) 		X	
<p>⇒ Attivare le energie delle persone con le quali si lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle all'azione voluta (Motivare).</p> <p>⇒ Ancorare la valutazione dei comportamenti e dei risultati altrui a fatti concreti e descrivibili (Valutare performance e competenze).</p> <p>⇒ Seguire le persone nell'interpretare i ruoli assegnati e nel crescere nell'efficacia delle competenze anche attraverso la delega (Sviluppare le competenze).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Leadership (Se incaricato di Elevata Qualificazione) 		X	

<p>⇒ Riuscire ad esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione (Esprimere autorevolezza).</p> <p>⇒ Orientare consenso e collaborazione al raggiungimento dei risultati (Orientare il consenso).</p> <p>⇒ Stimolare i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore (Risultare credibile).</p>			
<p>• Programmazione (Se incaricato di elevata qualificazione)</p>		X	
<p>⇒ Definire una visione d'insieme delle situazioni che consente di stabilire priorità e criticità (Individuare le priorità).</p> <p>⇒ Riuscire a definire i piani d'azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni (Definire il piano d'azione).</p> <p>⇒ Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle (Definire le tappe intermedie).</p>			
<p>• Organizzazione</p>			X
<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>			
<p>• Iniziativa</p>			X
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p> <p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
<p>• Decisione</p>		X	
<p>⇒ Stabilire le alternative essenziali e, ove possibile, ampliare le opzioni (Stabilire le alternative).</p> <p>⇒ Prefigurare i risultati attesi e valutare le conseguenze (Valutare le conseguenze).</p> <p>⇒ Evitare il ritardo e la precipitazione nel processo di scelta (Realizzare la scelta).</p>			
<p>• Controllo</p>		X	
<p>⇒ Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo (Pianificare i criteri di verifica).</p> <p>⇒ Scadenzare e realizzare verifiche periodiche (Organizzare le verifiche).</p> <p>⇒ Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste (Intervenire in presenza di scostamenti).</p>			

<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento ai risultati 			X
<p>⇒ Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto (Costanza nel lungo periodo).</p> <p>⇒ Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti (Determinazione e tenacia).</p> <p>⇒ Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti (Realizzare gli standard attesi).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei conflitti relazionali 		X	
<p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi).</p> <p>⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza).</p> <p>⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione del cambiamento 			X
<p>⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).</p> <p>⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).</p> <p>⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).</p>			



**PROFILO PROFESSIONALE:
FUNZIONARIO TECNICO**

**Mappatura Profilo attuale: ISTRUTTORE DIRETTIVO TECNICO
e FUNZIONARIO TECNICO**

Nuovo inquadramento ai sensi del CCNL 16-11-2022
decorrenza 1/4/2023

AREA DI INQUADRAMENTO	<i>AREA DEI FUNZIONARI E DELLA ELEVATA QUALIFICAZIONE</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<i>FUNZIONARIO TECNICO</i>

1. INQUADRAMENTO:

AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE, avente la seguente declaratoria contrattuale:

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

Specifiche professionali:

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

2. PRINCIPALI RESPONSABILITA'/ATTIVITA':

Il Funzionario Tecnico garantisce l'ordinato svolgimento delle seguenti attività;

- in relazione all'organizzazione del lavoro, può sovrintendere un ufficio, anche a rilevanza esterna, con l'emanazione di programmi, direttive ed istruzioni specifiche, volte alla individuazione degli obiettivi quantitativi, qualitativi e temporali da conseguire;
- collabora con il dirigente e, ove titolare di incarico di elevata qualificazione, può essere delegato allo svolgimento di alcune funzioni dirigenziali, compresa la sottoscrizione dell'atto finale;
- collabora alla preparazione di programmi e progetti relativi all'intero servizio e all'attuazione dei medesimi partecipando, altresì, alle necessarie valutazioni periodiche dei risultati;
- predispone le proposte di atti e di provvedimenti;
- esamina e predispone le proposte di regolamenti, nell'ambito delle materie di competenza;
- svolge attività di analisi, studio e ricerca e assicura, i conseguenti atti, nel settore di competenza e valuta le proposte di modifica di procedure e di organizzazione

del lavoro, ovvero propone procedere alternative ed il ricorso a nuove e diverse strumentazioni;

- programma le proprie attività, sulla base delle priorità e degli obiettivi che gli vengono affidati dal dirigente/responsabile e, ove incaricato di responsabilità di elevata qualificazione, organizza l'attività dei propri collaboratori;
- promuove rapporti interni ed esterni finalizzati all'elaborazione di progetti specifici;
- può essere nominato responsabile di progetto/i dal dirigente o dal Segretario/Direttore Generale;
- può essere individuato responsabile di procedimenti, anche complessi;
- rilascia pareri nelle materie altamente specialistiche di propria competenza, qualora richiesti dai responsabili di altre funzioni dell'ente;
- propone al dirigente/responsabile soluzioni a problemi, anche complessi, emersi nel corso dello svolgimento della propria attività
- propone al dirigente/responsabile miglioramenti ai processi presidiati, evidenziandone il valore aggiunto e la fattibilità;
- verifica i risultati ed i costi dell'attività svolta, il grado di efficienza ed efficacia delle procedure di lavoro;
- supervisiona e coordina unità di personale, qualora incaricato dal dirigente/responsabile;
- propone al dirigente/responsabile la formazione e l'aggiornamento del personale di cui gli è stato affidato il coordinamento;
- utilizza le procedure informatizzate necessarie al proprio ruolo sia dell'Ente che delle autorità competenti e ne cura l'autoformazione per il corretto utilizzo;
- supervisiona e coordina, le attività di cantiere e verifica e controlla personalmente le lavorazioni eseguite dalle ditte e dalle Imprese esterne alla Provincia per quanto di competenza;
- esegue rilievi, misure, controlli, perizie, disegni tecnici, operazioni e rappresentazioni grafiche, tipi di frazionamento, rilevamenti catastali in relazione alla specifica competenza e professionalità.

3. REQUISITI DI ACCESSO DALL'ESTERNO:

- Il titolo di studio richiesto è la Laurea Triennale o Diploma di Laurea vecchio ordinamento (DL) ovvero Laurea Specialistica (DM 509/99) o Magistrale (DM 270/04) **nell'area scientifico-tecnologica**;
- Possesso della patente di guida di categoria B;
- Abilitazione all'iscrizione all'albo professionale, se richiesta dal ruolo/attività svolta

4. CONOSCENZE:

Le conoscenze e l'entità delle stesse, richieste al Funzionario Tecnico sono le seguenti:			
PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• L'ordinamento degli enti locali;			X
• Diritti e doveri dei dipendenti pubblici;			X
• La normativa sul procedimento amministrativo e sulla sua digitalizzazione;			X
• La normativa sull'accesso agli atti;			X
• La normativa in materia di anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa;			X
• La normativa sulla riservatezza dei dati personali;			X
• Codice contratti pubblici		X	
• Contabilità e bilancio degli Enti Locali		X	
• Normativa di settore sulla base del ruolo rivestito			X
• Applicazione e sviluppo conoscenze (capacità di utilizzare e applicare il corpo di conoscenze e competenze possedute in ambito lavorativo)			X
• Apparecchiature e applicazioni informatiche più diffuse e applicazione informatiche specialistiche di settore sulla base del ruolo rivestito		X	
• Lingua inglese	X		

5. CAPACITA' (COMPETENZE COMPORTAMENTALI):

PESO CRITERIO	BASE	INTERMEDIO	ELEVATO
• Problem solving			X
⇒ Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni (Individuare le alternative).			
⇒ Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse ipotesi (Valutare pro e contro delle alternative).			
⇒ Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni (Identificare la soluzione).			

• Comunicazione Efficace			X
<p>⇒ Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio (Adattare il linguaggio all'interlocutore).</p> <p>⇒ Utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate (Esporre con chiarezza).</p> <p>⇒ Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori (Verificare che l'interlocutore abbia compreso).</p>			
• Team Working			X
<p>⇒ Partecipare attivamente alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui e di team (Partecipare e confrontarsi).</p> <p>⇒ Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto (Dialogare).</p> <p>⇒ Contribuire al raggiungimento dei risultati lavorando in team (Collaborare).</p>			
• Comprensione e gestione dei bisogni			X
<p>⇒ Ascoltare sistematicamente quanto comunicano i propri clienti (interni ed esterni) per comprendere il loro punto di vista (Ascoltare e comprendere).</p> <p>⇒ Mettersi nella situazione dei propri clienti (interni ed esterni) per cogliere le loro reali esigenze (Approfondire le esigenze).</p> <p>⇒ Fornire le risposte più adatte in grado di soddisfare le aspettative dei propri clienti (interni ed esterni) in modo disponibile e flessibile (Flessibilità di risposta).</p>			
• Negoziazione relazionale (Se incaricato di Elevata Qualificazione)		X	
<p>⇒ Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati (Preparare la negoziazione).</p> <p>⇒ Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative (Trovare una modalità di accordo).</p> <p>⇒ Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità, utilizzando uno stile win-win (Concludere l'accordo in una logica win-win).</p>			
• Gestione dei team			X
<p>⇒ Integrare più interlocutori, stimolandoli al confronto costruttivo (Integrare il team).</p> <p>⇒ Far emergere le priorità d'azione in rapporto agli obiettivi da raggiungere (Organizzare il team).</p> <p>⇒ Stimolare il dialogo e il confronto senza perdere di vista il risultato (Guidare il team).</p>			
• People management		X	

(Se incaricato di Elevata Qualificazione)			
<p>⇒ Attivare le energie delle persone con le quali si lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle all'azione voluta (Motivare).</p> <p>⇒ Ancorare la valutazione dei comportamenti e dei risultati altrui a fatti concreti e descrivibili (Valutare performance e competenze).</p> <p>⇒ Seguire le persone nell'interpretare i ruoli assegnati e nel crescere nell'efficacia delle competenze anche attraverso la delega (Sviluppare le competenze).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> Leadership (Se incaricato di Elevata Qualificazione)		X	
<p>⇒ Riuscire ad esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione (Esprimere autorevolezza).</p> <p>⇒ Orientare consenso e collaborazione al raggiungimento dei risultati (Orientare il consenso).</p> <p>⇒ Stimolare i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore (Risultare credibile).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> Programmazione (Se incaricato di elevata qualificazione)		X	
<p>⇒ Definire una visione d'insieme delle situazioni che consente di stabilire priorità e criticità (Individuare le priorità).</p> <p>⇒ Riuscire a definire i piani d'azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni (Definire il piano d'azione).</p> <p>⇒ Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle (Definire le tappe intermedie).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione 			X
<p>⇒ Ripartire e assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo (Gestione del tempo).</p> <p>⇒ Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse (Distribuire tempo e risorse).</p> <p>⇒ Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse (Ottimizzare tempi e strumenti).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> Iniziativa 			X
<p>⇒ Agire anche se non sollecitati (Proattività).</p> <p>⇒ Esprimere proposte e suggerimenti (Propositività).</p> <p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti (Non demordere).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> Decisione 		X	

<p>⇒ Stabilire le alternative essenziali e, ove possibile, ampliare le opzioni (Stabilire le alternative).</p> <p>⇒ Prefigurare i risultati attesi e valutare le conseguenze (Valutare le conseguenze).</p> <p>⇒ Evitare il ritardo e la precipitazione nel processo di scelta (Realizzare la scelta).</p>			
• Controllo		X	
<p>⇒ Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo (Pianificare i criteri di verifica).</p> <p>⇒ Scadenzare e realizzare verifiche periodiche (Organizzare le verifiche).</p> <p>⇒ Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste (Intervenire in presenza di scostamenti).</p>			
• Orientamento ai risultati			X
<p>⇒ Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto (Costanza nel lungo periodo).</p> <p>⇒ Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti (Determinazione e tenacia).</p> <p>⇒ Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti (Realizzare gli standard attesi).</p>			
• Gestione dei conflitti relazionali		X	
<p>⇒ Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri (Non scoraggiarsi).</p> <p>⇒ Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali (Capire le cause della divergenza).</p> <p>⇒ Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione (Affrontare con fermezza e comprensione).</p>			
• Gestione del cambiamento		X	
<p>⇒ Cogliere tempestivamente i segnali di cambiamenti in atto, vivendoli costruttivamente e con spirito propositivo (Cogliere i segnali di cambiamento).</p> <p>⇒ Mostrarsi disponibile ad accettare e far proprie idee e proposte altrui (Dimostrarsi aperti e ricettivi).</p> <p>⇒ Modificare il proprio comportamento e il metodo di lavoro adottato al fine di conseguire i risultati attesi e togliere le nuove opportunità (Adattarsi al cambiamento).</p>			

