

LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE PER CREARE VALORE PUBBLICO NEGLI ENTI LOCALI: IL SISTEMA PROFESSIONALE BASATO SULLE COMPETENZE

La gestione strategica delle risorse umane negli Enti Locali richiede l'adozione di modelli organizzativi innovativi, idonei a garantire la creazione di valore pubblico, fondati su un Sistema Professionale strutturato secondo un approccio competency-based.

Tale modello si pone quale risposta sistemica ai mutamenti in atto nella Pubblica Amministrazione italiana, con particolare riferimento al rilevante ricambio generazionale previsto entro il 2033, determinato dal collocamento a riposo di oltre un milione di dipendenti pubblici, nonché all'impatto crescente delle tecnologie di Intelligenza Artificiale sulle professioni caratterizzate da contenuti esecutivi e routinari.

I dati occupazionali più recenti evidenziano come la Pubblica Amministrazione italiana stia progressivamente acquisendo caratteristiche di maggiore giovinezza, elevata qualificazione professionale, dinamicità e apertura al cambiamento, elementi questi che costituiscono presupposti imprescindibili per l'evoluzione verso modelli di azione pubblica più avanzati e orientati al futuro.¹

In tale contesto, l'Intelligenza Artificiale rappresenta un fattore determinante di trasformazione, stimandosi che una quota significativa, pari a circa il 12%, delle professioni a prevalente contenuto esecutivo e routinario sia esposta a rischio di sostituzione.² Le attività meno specializzate, connotate da ripetitività e prevedibilità, risultano infatti suscettibili di automazione, con conseguente riallocazione del lavoro verso ambiti caratterizzati da competenze trasversali (quali creatività, adattabilità e pensiero critico), non automatizzabili e funzionali alla qualificazione dell'azione amministrativa. Ciò comporta il superamento di logiche meramente burocratiche in favore di modelli organizzativi improntati a flessibilità e orientamento ai risultati.

In tale prospettiva, le competenze del personale e le procedure di selezione fondate sulle stesse costituiscono l'asse portante del necessario processo di rinnovamento della Pubblica Amministrazione, nell'ambito di una più ampia strategia volta alla definizione di modelli evoluti di gestione delle risorse umane, incentrati su percorsi di carriera, attrattività e valorizzazione del capitale umano.

Il successo delle politiche pubbliche, rivolte a cittadini e imprese, risulta infatti strettamente connesso alla disponibilità di risorse umane adeguate, da collocare nei ruoli coerenti con le rispettive competenze, attraverso politiche del personale orientate sia all'attrazione sia alla retention.

Ne consegue la necessità di un mutamento di paradigma che ponga al centro le persone e le loro competenze, orientando la programmazione del fabbisogno di personale non più esclusivamente su criteri quantitativi, limitati alla sostituzione del personale cessato dal servizio, bensì su una valutazione qualitativa, finalizzata all'individuazione delle competenze necessarie allo svolgimento delle attività funzionali al conseguimento degli obiettivi di valore pubblico.

Nell'ambito degli Enti Locali, il CCNL Funzioni Locali 2019-2021, ed in particolare l'articolo 12, pone le basi per la definizione del Sistema Professionale, prevedendo la possibilità di individuare i profili professionali per ciascuna Area contrattuale sulla base delle specifiche professionali, intese quali insieme di conoscenze, capacità e competenze derivanti dalle policy, dai macro-processi e dalla mission istituzionale dell'Ente. Da tali elementi discende la necessità di individuare le competenze funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione e alla generazione di valore pubblico.

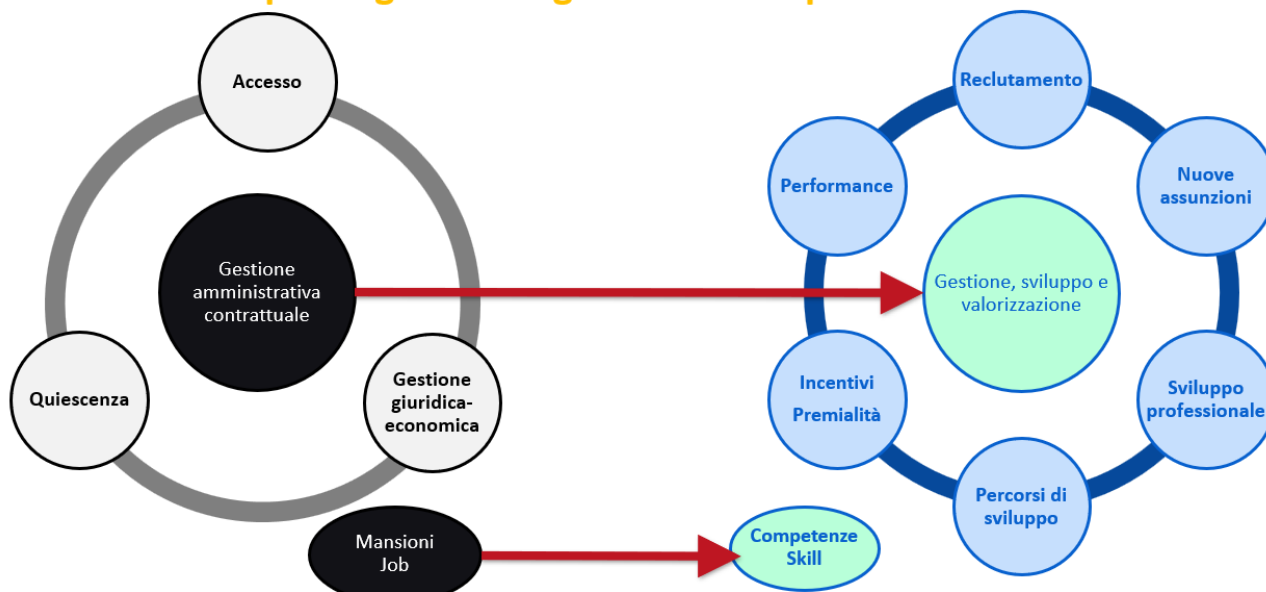
¹ FPA DATA INSIGHT LAVORO PUBBLICO 2025- Settembre 2025

² FPA DATA INSIGHT Centro Studi sull'innovazione nella PA -L'impatto sull'Intelligenza Artificiale nel Pubblico Impiego- Maggio 2024

La definizione di un Sistema Professionale basato sulle competenze costituisce, pertanto, un passaggio imprescindibile per l'attuazione di una gestione strategica delle risorse umane secondo il modello del Competency-Based Human Resources Management.³

Tale modello consente il superamento dell'approccio tradizionale di natura giuridico-amministrativa, fondato su istituti quali il reclutamento per concorso, la definizione delle mansioni, le progressioni di carriera e il collocamento a riposo, per approdare ad una gestione integrata e strategica che ricomprende la programmazione del fabbisogno, il reclutamento, lo sviluppo professionale e i sistemi di incentivazione, ponendo al centro le competenze delle persone. (Fig.1)⁴

il cambio di paradigma nella gestione delle persone



Ai fini del raggiungimento degli obiettivi amministrativi, il titolare di una mansione è chiamato a svolgere le attività assegnate; tuttavia, l'attenzione deve essere estesa non soltanto al "cosa" debba essere realizzato, ma anche al "come" tali attività debbano essere svolte. In tale prospettiva assume rilievo il concetto di "ruolo", quale elemento integrativo delle attività, dei comportamenti e dell'allineamento ai valori organizzativi.

Le competenze rappresentano gli elementi costitutivi fondamentali del ruolo e si configurano come l'insieme delle conoscenze tecnico-specialistiche e dei comportamenti organizzativi attesi, necessari per una adeguata copertura del ruolo stesso e per il conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

L'evoluzione delle modalità di lavoro rende ormai indispensabile il superamento della tradizionale classificazione del lavoro pubblico, basata sulla mera individuazione di compiti e mansioni, in favore di modelli organizzativi innovativi che valorizzino le competenze, sia tecniche sia comportamentali, riconducibili al "saper fare" e al "saper essere".

Il modello di Competency-Based Human Resources Management si articola su quattro pilastri fondamentali: il Sistema Professionale basato sulle competenze e la programmazione del fabbisogno di personale, il reclutamento, lo sviluppo professionale e i sistemi di rewarding. (Fig.2)⁵

³ Bruno Carapella "Ripensare il lavoro pubblico – La gestione strategica delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione" - Settembre 2025 Egea S.p.a -

⁴ Formez – Progetto RIVA (Risorse per il Valore Pubblico)

⁵ Ibidem

I PILASTRI DEL MODELLO «COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT»



Ai fini della costruzione del Sistema Professionale, risulta preliminare l'individuazione dei macro-processi "trasversali" all'organizzazione e "caratterizzanti" strettamente correlati al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, dai quali discende l'identificazione delle famiglie professionali.(Fig.3)

Dai macro-processi...alle famiglie professionali



La formulazione del Sistema professionale si basa sui seguenti classificatori: (Fig.4)⁶

⁶ Ibidem

Il Sistema Professionale: i classificatori



Le famiglie professionali, intese quali raggruppamenti omogenei di profili caratterizzati da competenze analoghe e operanti sui medesimi macro-processi, risultano già previste nel CCNL Funzioni Centrali; per gli Enti Locali, pur in assenza di una specifica previsione contrattuale, si rileva una tendenza evolutiva in tal senso.

I profili professionali costituiscono il fulcro del Sistema Professionale e si configurano, nella maggior parte dei casi, come profili a banda larga, idonei a descrivere ambiti professionali ampi, suscettibili di agire in diversi ruoli, caratterizzati da competenze tecnico-professionali e comportamentali che si arricchiscono di competenze tecnico-specialistiche quando il profilo professionale va ad agire nell'ambito di ruolo.

Le competenze sono organizzate in appositi repertori (dizionari o library), dai quali vengono selezionate quelle necessarie, ciascuna caratterizzata da un livello di padronanza (grading), definito mediante valori minimi e massimi.(fig.5)⁷

Il Sistema Professionale: i Dizionari (library) delle competenze



⁷ Ibidem

Una volta definito il Sistema Professionale, i profili professionali e i profili di ruolo vengono attribuiti al personale in servizio a cura del dirigente competente in materia di risorse umane. A tale attività deve necessariamente seguire il processo di assessment delle competenze, articolato in una fase di auto-valutazione da parte del dipendente e in una fase di etero-valutazione da parte del dirigente.

L'assessment delle competenze costituisce un momento centrale della gestione strategica delle risorse umane, in quanto consente di individuare eventuali gap di competenze, da colmare mediante interventi di formazione mirata.

Particolare rilievo assume altresì la valorizzazione delle cosiddette competenze aggiuntive, acquisite dal personale attraverso percorsi formativi ulteriori o mediante il conseguimento di titoli di studio ulteriori rispetto a quelli richiesti per l'accesso.

Nell'ambito del Progetto RIVA, affidato a Formez dal Dipartimento della Funzione Pubblica e finanziato dal PNRR – Missione 1, Componente 1, Riforma 2.3 – Sub-riforma 2.3.1. è in corso di sviluppo la piattaforma digitale “Minerva”, concepita per supportare le Pubbliche Amministrazioni nella gestione strategica delle risorse umane. Tale piattaforma sarà integrata con altri sistemi informativi (InPA, Syllabus, PIAO), al fine di consentire una gestione integrata del fabbisogno di personale e l'accesso a un patrimonio informativo aggiornato, utile anche ai fini delle scelte di policy in materia di lavoro pubblico.

La Sub-riforma 2.3.1 è finalizzata a promuovere un cambiamento strutturale nella gestione del capitale umano nella Pubblica Amministrazione, attraverso la definizione di una strategia unitaria e integrata, fondata su un framework condiviso di competenze e profili professionali, sviluppati dalle amministrazioni per le amministrazioni.

La riforma del mercato del lavoro pubblico rappresenta, pertanto, un'opportunità per promuovere una cultura del cambiamento, orientata al miglioramento delle modalità di gestione delle risorse umane in chiave strategica e al rafforzamento della capacità amministrativa, mediante l'adozione di modelli organizzativi innovativi e lo sviluppo di nuove competenze.

I processi in atto di innovazione organizzativa e tecnologica produrranno rilevanti effetti sulla gestione del personale nella Pubblica Amministrazione in generale e negli Enti Locali in particolare, favorendo la trasformazione dei contesti organizzativi e contribuendo alla produzione di valore pubblico a beneficio delle collettività amministrate.

Marisa Nicassio

Segretario Generale della Città di Putignano (BA)