

# Mansionario

## Sommario

<b>Premessa .....</b>	<b>3</b>
<b>Profili professionali .....</b>	<b>4</b>
Area operatori .....	5
Area operatori esperti .....	9
Area istruttori.....	13
Area funzionari ed elevata qualificazione.....	19
<b>Corrispondenza Job delle Mansioni - Profili Professionali .....</b>	<b>27</b>
Jobs description.....	29
Ruolo: Assistente di Direzione .....	29
Ruolo: Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione.....	32
Ruolo: Specialista amministrativa/o risorse umane – gestione amministrativa del personale e costi.....	37
Ruolo: Specialista amministrativa/o risorse umane – Selezione, welfare e formazione - Referente Parità di Genere.....	41
Ruolo: Specialista amministrativa/o risorse umane – Sviluppo del personale, sicurezza e performance.....	45
Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – gestione risorse umane e payroll .....	49
Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – Addetta/o alla formazione .....	53
Ruolo: Specialista amministrativa/o – Affari generali settore legale .....	57
Ruolo: Specialista amministrativa/o – Referente Compliance .....	61
Ruolo: Referente Comunicazione.....	66
Ruolo: Addetta/o Comunicazione .....	70
Ruolo: Direttrice/ore Area Amministrativa ed Economico Finanziaria.....	74
Ruolo: Responsabile Controllo di Gestione .....	78
Ruolo: Referente Contabilità e Bilancio.....	82
Ruolo: Referente Rendicontazione.....	86
Ruolo: Specialista amministrativa/o – Area amministrativa ed economico finanziaria .....	89
Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – Contabile.....	93
Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – Rendicontazione.....	96
Ruolo: Direttrice/ore IT.....	100
Ruolo: Referente IT sistema informativo -Sistemi, Reti, Connettività e Telefonia	105
Ruolo: Referente IT sistema informativo - Applicazioni dati e sicurezza .....	109
Ruolo: Specialista informatica/o .....	113

Ruolo: Tecnica/o informatica/o .....	116
Ruolo: Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti .....	119
Ruolo: Responsabile Area Tecnica .....	123
Ruolo: Assistente Area Tecnica – patrimonio e manutenzioni.....	127
Ruolo: Referente Acquisti e gare .....	131
Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o acquisti e gare.....	135
Ruolo: Specialista tecnica/o amministrativa/o – Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti.....	139
Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti.....	143
Ruolo: Direttrice/ore Centrale Area Politiche del Lavoro e della Formazione.....	146
Ruolo: Specialista informatica/o statistica/o.....	150
Ruolo: Coordinatrice/ore CPI - PAL.....	153
Ruolo: Responsabile CPI.....	157
Ruolo: Referente CPI.....	161
Ruolo: Specialista servizi al lavoro .....	165
Ruolo: Operatrice/ore servizi al lavoro .....	169
Ruolo: Responsabile PAL – sede accreditata Monza .....	172
Ruolo: Operatrice/ore servizi al lavoro – sedi accreditate .....	176
Ruolo: Responsabile CFP .....	179
Ruolo: Coordinatrice/ore CFP.....	183
Ruolo: Segreteria Didattica.....	187
Ruolo: Operatrice/ore segreteria didattica .....	190
Ruolo: Progettista Formazione Professionale .....	193
Ruolo: Tecnica/o esperta/o formazione continua, permanente, abilitante.....	196
Ruolo: Docente Formatrice/ore .....	200
Ruolo: Tutor .....	204
Ruolo: Commessa/o servizi ausiliari e supporto .....	208

## PREMESSA

Il presente mansionario ha lo scopo di definire e descrivere, in maniera chiara e oggettiva, l'insieme dei compiti attribuiti a ciascuna posizione individuale all'interno dell'azienda.

Per ogni posizione vengono descritti i compiti attribuiti e l'insieme delle aspettative di comportamento che l'organizzazione si attende dalla persona che ricopre quel ruolo specifico, in relazione agli obiettivi dell'Ente.

Nel presente documento si delinea altresì un sistema di Profili Professionali a partire dai principali processi attuati all'interno dell'Agenzia e dal quadro contrattuale e normativo configurato dal CCNL FL 2019-2021 e dal TUEL (Testo Unico Enti Locali) - Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267- e loro ss.mm.ii.

L'individuazione dei profili professionali è effettuata con espresso riferimento al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Funzioni Locali già menzionato, ed in particolare ai commi di seguito riportati:

- *Il nuovo modello di classificazione persegue la finalità 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. Il sistema di classificazione del personale, di cui al presente contratto, si pone altresì l'obiettivo di aggiornare le declaratorie delle aree professionali adattandole ai nuovi contesti organizzativi, anche al fine di facilitare il riconoscimento delle competenze delle risorse umane (art. 11, commi 1 e 2)*
- *Il sistema di classificazione è articolato in quattro aree che corrispondono a quattro differenti livelli 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.*

*Le aree corrispondono a livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità necessarie all'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative; esse sono individuate mediante le declaratorie definite nell'Allegato A che descrivono l'insieme dei requisiti indispensabili per l'inquadramento in ciascuna di esse. Ai sensi dell'art. 52 del D. Lgs n. 165/2001, ogni dipendente è tenuto a svolgere le mansioni per le quali è stato assunto e le mansioni equivalenti nell'ambito dell'area di inquadramento, fatte salve quelle per il cui espletamento siano richieste specifiche abilitazioni professionali. (art. 12, commi 1, 3 e 4).*

L'individuazione delle competenze trasversali attribuite ad ogni posizione è stata effettuata con riferimento al *Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni di cui al DM adottato in data 28 giugno 2023.*

Lo stesso modello di cui al punto precedente è stato utilizzato come base anche per l'individuazione delle competenze trasversali del personale di qualifica dirigenziale.

All'interno del mansionario sono stati mappati tutti i ruoli dirigenziali e non, ad esclusione della posizione del Direttore Generale per la quale si rimanda allo Statuto e al Regolamento di Organizzazione di Afol Monza e Brianza.

Tutte le schede descrittive delle posizioni contengono:

- il ruolo/nome della mansione;
- l'Area d'appartenenza;
- il profilo professionale;
- il riporto superiore;
- il titolo di studio minimo per l'accesso alla posizione (con riferimento a quanto previsto dal CCNL FL 2019-21; saranno poi definiti, all'interno degli Avvisi pubblici di selezione, eventuali requisiti necessari per l'Accreditamento);
- l'indicazione delle competenze trasversali e tecniche (soft e hard skill) richieste;
- le conoscenze e le competenze specialistiche richieste;
- le attività e i compiti specifici.

## PROFILI PROFESSIONALI

Tabella dei profili professionali CCNL 2019-2021

	Amministrativo	IT	Formazione	Lavoro
Operatrice/ore	Operatrice/ore amministrativa/o		Operatrice/ore formazione professionale	
Operatrice/ore esperta/o	Operatrice/ore esperta/o amministrativa/o		Operatrice/ore esperta/o formazione professionale	
Istruttrice/ore	Istruttrice/ore amministrativa/o	Istruttrice/ore informatica/o	Istruttrice/ore formazione professionale	Istruttrice/ore del mercato e dei servizi del lavoro
Funzionaria/o ed Elevata qualificazione	Funzionaria/o Amministrativa/o	Funzionaria/o informatica/o	Funzionaria/o formazione professionale	Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro

Secondo le previsioni contrattuali, il presente mansionario, e il relativo sistema di profili professionali, sono stati definiti in base al principio dell'equivalenza delle mansioni, che prevede la possibilità, per il personale inquadrato in un determinato profilo professionale, di poter svolgere mansioni inerenti la medesima area del sistema di classificazione del CCNL, fatte salve quelle per il cui espletamento siano richieste specifiche abilitazioni professionali.

## Area operatori

### Connotazioni delle attività comuni

L'operatrice/ore ha conoscenze mono-specialistiche acquisibili attraverso la scuola dell'obbligo ed un grado di esperienza discreto. Svolge attività di tipo operativo secondo le direttive impartite in modo dettagliato.

Affronta problemi di bassa complessità con un numero limitato di soluzioni possibili, sulla base di schemi e modelli predefiniti.

Ha responsabilità di risultato limitata all'interno del più ampio processo lavorativo in cui è inserito.

Ha relazioni interne ed esterne di tipo semplice e di tipo diretto con l'utenza.

Per lo svolgimento della propria attività lavorativa può avvalersi anche di strumenti tecnici ed informatici.

Titolo di studio minimo per l'accesso: l'assolvimento dell'obbligo scolastico.

### Operatrice/ore amministrativa/o

È addetta/o in genere alle seguenti attività:

- Predisposizione di documenti anche mediante strumenti informatici secondo procedure prestabilite e istruzioni ricevute;
- partecipazione alla realizzazione dei processi attraverso la raccolta e la trasmissione delle informazioni;
- collaborazione alla gestione della tenuta degli archivi e degli schedari;
- cura della riproduzione e della trasmissione di corrispondenza ed atti diversi, anche avvalendosi di strumentazioni tecnologiche;
- protocollazione e smistamento di atti e documenti.

### Operatrice/ore Formazione professionale

È adibita/o, in genere, alle seguenti attività:

- sorveglianza, vigilanza e custodia degli ingressi, dei locali, degli arredi, di attrezzature e materiali vari;
- sorveglianza, vigilanza sugli studenti ed assistenza per l'utilizzo dei servizi igienici;
- assistenza per lo svolgimento delle attività curate dal personale educativo;
- informazioni di primo orientamento nei confronti dell'utenza;
- igiene e ordine degli ambienti;
- preparazione e riordino degli ambienti per la somministrazione e consumazione del pasto e successivo rigoverno;
- supporto alle unità operative di appartenenza, anche avvalendosi della strumentazione tecnica semplice ed effettuando commissioni interne.

## COMPETENZE TRASVERSALI COMUNI AL PERSONALE DELL'AREA OPERATORI

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
<b>Capire il contesto pubblico</b>	Consapevolezza del contesto	Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa</li> <li>• Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti</li> <li>• Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento</li> <li>• Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure</li> </ul>
	Soluzione dei problemi	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro</li> <li>• Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema</li> <li>• Identifica una possibile soluzione pratica al problema</li> <li>• È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione</li> </ul>
	Consapevolezza digitale	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro</li> <li>• Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie</li> <li>• Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti</li> <li>• Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario</li> </ul>
	Orientamento All'apprendimento	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale</li> <li>• Accetta i feedback per correggere eventuali errori</li> <li>• Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo</li> <li>• Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano</li> </ul>
<b>Interagire nel contesto pubblico</b>	Comunicazione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si esprime in modo chiaro e lineare</li> <li>• Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori</li> <li>• Pone domande di chiarimento quando necessario</li> <li>• Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore</li> </ul>
	Collaborazione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornisce un contributo al lavoro comune</li> <li>• Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
		distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>raggiungimento degli obiettivi</li> <li>Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili</li> <li>Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione</li> </ul>
	Orientamento al servizio	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni</li> <li>Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio</li> <li>Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti</li> <li>In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione</li> </ul>
	Gestione delle emozioni	Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconosce i propri stati emotivi</li> <li>Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative</li> <li>Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto</li> <li>Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva</li> </ul>
<b>Realizzare il valore pubblico</b>	Affidabilità	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative</li> <li>Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute</li> <li>Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi</li> <li>Rispetta le consegne e le scadenze</li> </ul>
	Accuratezza	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati</li> <li>Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato</li> <li>Verifica il proprio lavoro, se sollecitato</li> <li>Produce output completi e precisi</li> </ul>
	Iniziativa	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni</li> <li>Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività</li> <li>Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività</li> <li>Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
	Orientamento Al Risultato	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza</li> <li>• Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati</li> <li>• Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà</li> <li>• Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti</li> </ul>
<b>Gestire le risorse pubbliche</b>	Gestione dei processi	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo</li> <li>• Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere</li> <li>• Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito</li> <li>• Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato</li> </ul>
	Ottimizzazione delle risorse	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione</li> <li>• Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione</li> <li>• Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione</li> </ul> <p>Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione</p>

## Area operatori esperti

### Connotazioni delle attività comuni

L'operatrice/ore esperta/o è inserita/o nei sistemi di erogazione dei servizi e svolge 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.

Svolge attività di tipo operativo, a basso contenuto tecnico o attività di natura amministrativa di supporto.

Ha una 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.

Ha la 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.

Titolo di studio minimo per l'accesso: l'assolvimento dell'obbligo scolastico accompagnato da una specifica qualificazione professionale.

### Operatrice/ore esperta/o amministrativa/o

È addetta/o in genere alle seguenti attività:

- redazione di atti e provvedimenti utilizzando software, fogli elettronici e sistemi di videoscrittura;
- gestione della posta in arrivo e in partenza;
- partecipazione alla realizzazione dei processi di erogazione dei servizi attraverso la raccolta, l'organizzazione e la trasmissione delle informazioni;
- cura della produzione e della trasmissione di corrispondenza ed atti diversi, anche avvalendosi di strumentazioni tecnologicamente avanzate;
- compilazione di documenti, programmazione di riunioni e appuntamenti e gestione dell'agenda;
- protocollazione, smistamento e archivio di atti e documenti.

### Operatrice/ore esperta/o Formazione professionale

È adibita/o, in genere, alle seguenti attività:

- sorveglianza, vigilanza e custodia degli ingressi, dei locali, degli arredi, di attrezzature e materiali vari;
- Vigila sul buon andamento dei turni giornalieri di apertura e di chiusura delle sedi;
- sorveglianza, vigilanza sugli studenti ed assistenza per l'utilizzo dei servizi igienici;
- assistenza per lo svolgimento delle attività curate dal personale educativo;

- accoglie il pubblico e fornisce le prime informazioni, supportate da approfondita conoscenza della struttura organizzativa e dell'attribuzione delle competenze, ai fini dell'orientamento per l'accesso ai servizi;
- igiene e ordine degli ambienti;
- effettua il riordino/pulizia e la predisposizione dei locali per riunioni, esercitazioni didattiche e relativo servizio di assistenza;
- supporto alle unità operative di appartenenza, anche avvalendosi di strumentazione tecnologica ed effettuando commissioni interne.

## COMPETENZE TRASVERSALI COMUNI AL PERSONALE DELL'AREA OPERATORI ESPERTI

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
<b>Capire il contesto pubblico</b>	Consapevolezza del contesto	Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa</li> <li>• Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti</li> <li>• Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento</li> <li>• Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure</li> </ul>
	Soluzione dei problemi	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro</li> <li>• Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema</li> <li>• Identifica una possibile soluzione pratica al problema</li> <li>• È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione</li> </ul>
	Consapevolezza digitale	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro</li> <li>• Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie</li> <li>• Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti</li> <li>• Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario</li> </ul>
	Orientamento All'apprendimento	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale</li> <li>• Accetta i feedback per correggere eventuali errori</li> <li>• Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
		per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano</li> </ul>
<b>Interagire nel contesto pubblico</b>	Comunicazione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si esprime in modo chiaro e lineare</li> <li>• Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori</li> <li>• Pone domande di chiarimento quando necessario</li> <li>• Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore</li> </ul>
	Collaborazione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornisce un contributo al lavoro comune</li> <li>• Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili</li> <li>• Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione</li> </ul>
	Orientamento al servizio	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni</li> <li>• Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio</li> <li>• Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti</li> <li>• In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione</li> </ul>
	Gestione delle emozioni	Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce i propri stati emotivi</li> <li>• Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative</li> <li>• Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto</li> <li>• Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva</li> </ul>
<b>Realizzare il valore pubblico</b>	Affidabilità	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative</li> <li>• Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute</li> <li>• Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi</li> <li>• Rispetta le consegne e le scadenze</li> </ul>
	Accuratezza	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
		produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato</li> <li>• Verifica il proprio lavoro, se sollecitato</li> <li>• Produce output completi e precisi</li> </ul>
	Iniziativa	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni</li> <li>• Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività</li> <li>• Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività</li> <li>• Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro</li> </ul>
	Orientamento Al Risultato	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza</li> <li>• Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati</li> <li>• Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà</li> <li>• Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti</li> </ul>
<b>Gestire le risorse pubbliche</b>	Gestione dei processi	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo</li> <li>• Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere</li> <li>• Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito</li> <li>• Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato</li> </ul>
	Ottimizzazione delle risorse	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione</li> <li>• Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione</li> <li>• Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione</li> <li>• Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione</li> </ul>

## Area istruttori

### Connotazioni delle attività comuni

L'Istruttrice/ore è strutturalmente inserita/o nei processi amministrativi-contabili e tecnici e nei sistemi di erogazione dei servizi e ne svolge 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.

Possiede conoscenze specifiche e specialistiche e ha responsabilità di risultati relativi a specifici processi produttivi/ amministrativi. Gestisce problemi di media complessità offrendo una significativa ampiezza di soluzioni possibili.

Ha relazioni organizzative interne anche di natura negoziale e anche con Elevate Qualificazioni al di fuori delle unità organizzative di appartenenza. Ha relazioni esterne (co altre istituzioni) anche di tipo diretto.

Gestisce relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse, e negoziale.

Titolo di studio minimo per l'accesso: scuola secondaria di secondo grado.

### Istruttrice/ore amministrativa/o

È addetta/o in genere alle seguenti attività:

- Svolge attività di carattere amministrativo e di erogazione di servizi interni ed esterni all'ente che comportano uso di dati/informazioni complesse e l'applicazione di norme e predisposizione di atti e provvedimenti;
- Predisporre atti e documenti di diversa natura attraverso l'utilizzo di strumenti informatici;
- Svolge attività di ricerca e studio in ambito normativo;
- Cura la gestione di archivi e banche dati;
- Si interfaccia con l'esterno in relazione ai progetti o a compiti specifici assegnati;
- può essere responsabile di specifici processi/progetti;
- collabora alle attività di monitoraggio e verifica dei processi, all'aggiornamento delle procedure di lavoro (anche in riferimento al quadro normativo) e alla predisposizione dei relativi documenti. Ha funzioni di comunicazione fra i servizi (nella logica cliente/fornitore);

### Istruttrice/ore informatica/o

È addetta/o in genere alle seguenti attività:

- assicura la gestione di programmi didattici, dei sistemi informatici e l'assistenza hardware e software;
- aggiorna i programmi didattici, installa e personalizza strumenti tecnologici e soluzioni applicative;

- gestisce le configurazioni dei sistemi multimediali installati e i Laboratori Didattici (assistenza HW e SW);
- gestisce le applicazioni di condivisione dei documenti e prodotti multimediali;
- collabora alla gestione della rete locale;
- gestisce l'amministrazione degli utenti, la sicurezza della rete, la conservazione, il ripristino e mantenimento degli archivi e dei dati;
- servizio assistenza telefonica e-mail;
- assistenza tecnica e normativa;
- corsi di formazione all'uso del portale.

#### Istruttrice/ore formazione professionale

È adibita/o, in genere, alle seguenti attività:

- Partecipa alla gestione dei processi di erogazione dei servizi di formazione/orientamento alla progettazione didattica e al tutoraggio;
- Garantisce il supporto alla progettazione e stesura delle proposte da finanziare con l'utilizzo dei dispositivi UE, nazionali, regionali, provinciali e contribuisce alla realizzazione di piani di formazione/orientamento e tutoraggio sia nella fase di progettazione che in quella di gestione e di erogazione dei servizi;
- Realizza il processo di insegnamento/apprendimento volto a promuovere lo sviluppo umano, culturale, civile e professionale degli alunni, sulla base delle finalità e degli obiettivi previsti dalla normativa regionale in tema di istruzione e formazione professionale;
- Definisce in modo concordato e realizza in modo coordinato azioni formative in termini di progetto, struttura, valutazione e certificazione, curandone la documentazione;
- Collabora alla supervisione e monitoraggio dei piani formativi e di gestione sociale, al
- coordinamento e gestione dei processi educativi e all'organizzazione delle attività connesse;
- Partecipa alla promozione di interventi rivolti ad assicurare la qualità e il miglioramento dei servizi e l'innovazione metodologico-didattica;
- Garantisce la correttezza dell'attività amministrativa di propria competenza e il continuo
- aggiornamento alle normative in vigore;
- può coordinare gruppi di lavoro in relazione a specifici progetti formativi/orientativi.

#### Istruttrice/ore del mercato del lavoro

È adibita/o, in genere, alle seguenti attività:

- può erogare i servizi al lavoro destinati agli utenti tra cui:

- accoglienza e informazione, consulenza orientativa, certificazioni, supporto all'autoconsultazione, diagnosi dei bisogni della domanda individuale di orientamento, bilanci di competenze, supporto alla predisposizione di progetti professionali, stipula e gestione di patti di servizio e piani di intervento personalizzati, monitoraggio, colloqui individuali o di gruppo, supporto all'applicazione di tecniche di ricerca attiva del lavoro, scouting aziendale, tutoring, attività di preselezione, gestione del processo di promozione dei tirocini;
- Può erogare servizi amministrativi/certificazioni specifici per i CPI;
- collabora alla progettazione e alla gestione di piani di intervento rivolti agli utenti e agli operatori della rete;
- nell'ambito dei servizi per l'impiego, l'orientamento e la formazione, promuove attività di confronto con le esigenze del territorio finalizzate all'innovazione dei servizi e alla crescita occupazionale con l'obiettivo di avvicinare e rendere accessibili ai cittadini e alle imprese i servizi, il sistema di incentivi e sgravi fiscali e le politiche attive del lavoro;
- può offrire consulenza e supporto nell'analisi delle propensioni e attitudini verso l'autoimprenditorialità e promuove conoscenze specifiche nell'ambito della gestione d'impresa, nell'analisi preliminare dell'idea imprenditoriale, nella stesura del business plan e nell'assistenza della realizzazione del progetto;
- offre supporto alla corretta conoscenza delle opportunità in relazione alle politiche attive per l'occupazione effettuando la diagnosi dei bisogni e della domanda individuale;
- può analizzare i percorsi professionali utilizzando lo strumento del bilancio delle competenze;
- può elaborare e predisporre percorsi personalizzati per la ricerca attiva del lavoro;
- può stipulare e gestire i servizi previsti dai piani di intervento personalizzati;
- può monitorare e valutare l'esito delle azioni (orientative, formative o di inserimento lavorativo);
- può erogare il servizio di "coaching" con la finalità di potenziare le competenze personali dei destinatari con l'adeguato sostegno motivazionale.

## COMPETENZE TRASVERSALI COMUNI AL PERSONALE DELL'AREA ISTRUTTORI

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
<b>Capire il contesto pubblico</b>	Consapevolezza del contesto	Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso</li> <li>• È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri</li> <li>• Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche</li> <li>• Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
	Soluzione dei problemi	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro</li> <li>• Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema</li> <li>• Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili</li> <li>• Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata</li> </ul>
	Consapevolezza digitale	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore</li> <li>• Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore</li> <li>• Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.)</li> <li>• Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie</li> </ul>
	Orientamento All'apprendimento	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo</li> <li>• Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato</li> <li>• Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove</li> <li>• Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo</li> </ul>
<b>Interagire nel contesto pubblico</b>	Comunicazione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo</li> <li>• Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento</li> <li>• Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto</li> <li>• Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback</li> </ul>
	Collaborazione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
		distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce le competenze dei colleghi</li> <li>• Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo</li> <li>• Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori</li> </ul>
	Orientamento al servizio	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti</li> <li>• Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti</li> <li>• Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente</li> <li>• Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti</li> </ul>
	Gestione delle emozioni	Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni</li> <li>• Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni</li> <li>• Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative</li> <li>• Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti</li> </ul>
<b>Realizzare il valore pubblico</b>	Affidabilità	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative</li> <li>• Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione</li> <li>• Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti</li> <li>• Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi</li> </ul>
	Accuratezza	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività</li> <li>• Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti</li> <li>• Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro</li> <li>• Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi</li> </ul>
	Iniziativa	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo</li> <li>• Accoglie positivamente incarichi impegnativi</li> <li>• Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro</li> </ul>
	Orientamento Al Risultato	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario</li> <li>• Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato</li> <li>• Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato</li> <li>• Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione</li> </ul>
<b>Gestire le risorse pubbliche</b>	Gestione dei processi	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo</li> <li>• Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere</li> <li>• Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura</li> <li>• Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro</li> </ul>
	Guida del gruppo	Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere</li> <li>• Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo</li> <li>• Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo</li> <li>• Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione</li> </ul>
	Sviluppo dei collaboratori	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori</li> <li>• Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte</li> <li>• Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze</li> <li>• Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate</li> </ul>
	Ottimizzazione delle risorse	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente</li> <li>• Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione</li> <li>• Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente</li> <li>• Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate</li> </ul>

## Area funzionari ed elevata qualificazione

### Connotazioni delle attività comuni

La/Il funzionaria/o è strutturalmente inserita/o sia 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.

La/Il funzionaria/o ha conoscenze altamente specialistiche e competenze gestionali e socio-relazionali adeguate ad affrontare con elevata consapevolezza critica problemi di notevole complessità; collabora alla predisposizione degli atti amministrativi relativi ai processi di competenza ed è responsabile delle scelte tecniche e organizzative dei processi e delle attività, sia svolte direttamente sia dal personale eventualmente coordinato.

Lavora in autonomia e può condurre, coordinare e gestire funzioni organizzativamente articolate, implicanti anche attività progettuali, pianificatorie e di ricerca e sviluppo.

Ha responsabilità amministrativa e di risultato, a diversi livelli, in ordine alle funzioni specialistiche e/o organizzative affidate.

Partecipa alle commissioni di gara e di avviso pubblico e ha facoltà di decisione e di proposta all'interno delle direttive fornitegli.

Titolo di studio minimo per l'accesso: Diploma di laurea / laurea specialistica, eventualmente accompagnata da iscrizione ad albi professionali.

### Funzionaria/o amministrativa/o

È adibita/o, in genere, alle seguenti attività:

- Svolge attività di carattere amministrativo e di erogazione di servizi interni ed esterni all'ente che comportano uso di dati/informazioni complesse e l'applicazione di norme e predisposizione di atti e provvedimenti;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio;
- Predisporre atti e documenti di diversa natura attraverso l'utilizzo di strumenti informatici;
- Supervisiona e cura la gestione di archivi e banche dati;
- Svolge attività di ricerca e studio in ambito normativo;
- Svolge servizi di comunicazione e di front office con utenti interni ed esterni;
- Si interfaccia con l'esterno in relazione ai progetti o a compiti specifici assegnati;
- Verifica lo stato di avanzamento del progetto;

- Gestisce metodologie e sistemi di direzione per obiettivi e budget.

#### Funzionaria/o informatica/o:

È adibita/o, in genere, alle seguenti attività:

- cooperazione nello studio, organizzazione e gestione degli interventi necessari alla sicurezza di impianti ed attrezzature informatiche;
- cooperazione nella gestione dell'esercizio e dei sistemi di elaborazione della rete;
- analisi di specifici processi relativi ai sistemi di elaborazione e di reti di telecomunicazioni attraverso la conduzione gestionale dei sistemi e la rilevazione ed eventuale rimozione di malfunzionamenti hardware e software;
- elaborazione e messa in atto di procedure di realizzazione e di aggiornamento di programmi;
- individuazione e definizione di soluzioni alle problematiche che intervengono nei processi di informatizzazione sia a livello di singoli strumenti che a livello di rete;
- collaborazione nella verifica dei risultati e dei costi delle attività attuate;
- svolgimento di attività didattica anche su tematiche complesse.

#### Funzionaria/o formazione professionale

- È adibita/o, in generale, alle seguenti mansioni:
- può svolgere il ruolo di docente/formatore realizzando il processo di insegnamento/apprendimento volto a promuovere lo sviluppo umano,
- culturale, civile e professionale degli alunni, sulla base delle finalità e degli obiettivi previsti dalla normativa regionale in tema di istruzione e formazione professionale;
- può ricoprire il ruolo di tutor, facilitando i processi di apprendimento degli allievi e
- collaborando con gli esperti (docenti) nella conduzione delle attività del progetto; collaborando con il gruppo di monitoraggio e valutazione del processo formativo;
- Partecipa alla gestione dei processi di erogazione dei servizi di formazione/orientamento, alla progettazione didattica e al tutoraggio;
- Partecipa alla progettazione e stesura delle proposte da finanziare con l'utilizzo di dispositivi UE, nazionali, regionali, provinciali, e contribuisce alla realizzazione di piani di
- formazione/orientamento e tutoraggio sia nella fase di progettazione che in quella di gestione e di erogazione dei servizi;
- Effettua studi e ricerche di analisi del fabbisogno e si raccorda per questa attività con settori e servizi anche di altri enti;
- È coinvolto nella organizzazione degli interventi rivolti al miglioramento dell'offerta dei servizi;
- è in grado di utilizzare i software specifici dei diversi sistemi informativi e può impiegare strumenti tecnici specifici;
- Conosce le normative che caratterizzano il contesto dei servizi (di formazione orientamento e lavoro);
- Collabora alla predisposizione degli atti amministrativi relativi ai processi di competenza;

- Svolge attività di supporto agli organi dirigenziali, in relazione alle richieste che possono emergere nella realizzazione di nuove attività e propone metodologie e procedure finalizzate al miglioramento del servizio;
- Può coordinare gruppi di lavoro in relazione a progetti specificamente individuati.

#### Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro

È addetta/o in genere alle seguenti attività:

- coordina i progetti e i servizi al lavoro (progettazione dell'offerta, promozione dei servizi,
- progettazione di dettaglio, monitoraggio, valutazione) garantendo la corretta realizzazione e l'aggiornamento costante delle attività secondo la normativa vigente;
- fornisce supporto nella progettazione e nella stesura delle proposte da finanziare con l'utilizzo dei dispositivi UE, Nazionali, Regionali e Provinciali;
- garantisce tutte le funzioni connesse alla programmazione delle specifiche attività (pianificazione risorse, calendario attività, coordinamento dei gruppi di progettazione coinvolti, ecc.) e alle funzioni di monitoraggio e verifica nella fase di realizzazione (raccolta dati, stato di avanzamento lavori, report periodici);
- è coinvolto nell'organizzazione degli interventi rivolti al miglioramento dell'offerta dei servizi;
- interviene nei percorsi di natura orientativa, collabora alla progettazione e alla gestione di piani di intervento rivolti agli utenti e agli operatori della rete;
- effettua analisi e promuove studi e ricerche sul sistema dei servizi;
- può erogare servizi amministrativi/certificazioni specifici per i CPI;
- nei confronti delle imprese, può svolgere azioni di consulenza di livello complesso o specifico su norme, agevolazioni, incentivi, comunicazioni obbligatorie, etc. e di promozione dei servizi di incontro domanda e offerta;
- nell'ambito dei servizi per l'impiego, l'orientamento e la formazione, può promuovere attività di confronto con le esigenze del territorio finalizzate all'innovazione dei servizi e alla crescita occupazionale con l'obiettivo di avvicinare e rendere accessibili ai cittadini e alle imprese i servizi, il sistema di incentivi e sgravi fiscali e le politiche attive del lavoro.

#### COMPETENZE TRASVERSALI COMUNI AL PERSONALE DELL'AREA FUNZIONARI E EQ

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
<b>Capire il contesto pubblico</b>	Consapevolezza del contesto	Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione</li> <li>• Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi</li> <li>• Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati</li> <li>• Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
	Soluzione dei problemi	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze</li> <li>• Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza</li> <li>• Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni</li> <li>• Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento</li> </ul>
	Consapevolezza digitale	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni.</li> <li>• Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete</li> <li>• Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse</li> <li>• Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie</li> </ul>
	Orientamento All'apprendimento	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri</li> <li>• Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo</li> <li>• Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze</li> <li>• Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera</li> </ul>
<b>Interagire nel contesto pubblico</b>	Comunicazione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile</li> <li>• Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni</li> <li>• Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione</li> <li>• Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
			entrambe le parti per evitare fraintendimenti
	Collaborazione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi</li> <li>• Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune</li> <li>• Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise</li> <li>• Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista</li> </ul>
	Orientamento al servizio	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione</li> <li>• Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente</li> <li>• Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente</li> <li>• Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela</li> </ul>
	Gestione delle emozioni	Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività</li> <li>• Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità</li> <li>• Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress</li> <li>• Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo</li> </ul>
<b>Realizzare il valore pubblico</b>	Affidabilità	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri</li> <li>• Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori</li> <li>• Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori</li> <li>• Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
	Accuratezza	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti</li> <li>• Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio</li> <li>• Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore</li> <li>• Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative</li> </ul>
	Iniziativa	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili</li> <li>• Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi</li> <li>• Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza</li> <li>• Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri</li> </ul>
	Orientamento Al Risultato	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione</li> <li>• Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente</li> <li>• A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato</li> <li>• Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica</li> </ul>
<b>Gestire le risorse pubbliche</b>	Gestione dei processi	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo</li> <li>• Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto</li> <li>• Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto</li> <li>• Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità</li> </ul>
	Guida del gruppo	Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura</li> </ul>

Area	Competenza	Descrizione	Comportamenti attesi
		favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza</li> <li>• Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra</li> <li>• Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo</li> </ul>
	Sviluppo dei collaboratori	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza</li> <li>• Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi</li> <li>• Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori</li> <li>• Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio</li> </ul>
	Ottimizzazione delle risorse	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi</li> <li>• Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie)</li> <li>• Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente</li> <li>• Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi</li> </ul>

### LIVELLI DELLE COMPETENZE TRASVERSALI \*

Per ciascuna competenza, gli indicatori comportamentali sono stati articolati su tre livelli, che fanno riferimento a diversi livelli di complessità rispetto all'espressione della competenza:

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

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

## LIVELLI DELLE CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE

Per ciascuna competenza/conoscenza specialistica sono stati articolati tre livelli che fanno riferimento a diversi livelli di saper fare e di conoscere in base al livello richiesto per il ruolo descritto:

- il **livello base** indica la capacità di svolgere compiti fondamentali in situazioni note, mostrando di possedere conoscenze ed abilità essenziali e di saper applicare regole e procedure basilari;
- il **livello intermedio** indica la capacità di svolgere compiti e risolvere problemi complessi in situazioni note, compiere scelte consapevoli, mostrando di saper utilizzare le conoscenze e le abilità acquisite;
- il **livello avanzato** indica la capacità di svolgere compiti e problemi complessi in situazioni anche non note, mostrando padronanza nell'uso delle conoscenze e delle abilità.

I tre livelli sono quindi da intendersi come indicatori graduati di una scala di valutazione della stessa competenza/conoscenza con riferimento ai requisiti e alle conoscenze/capacità necessari per adempiere ai compiti e alle responsabilità affidati al ruolo descritto.

---

\* Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni di cui al DM adottato in data 28 giugno 2023.

## CORRISPONDENZA JOB DELLE MANSIONI - PROFILI PROFESSIONALI

JOB	PROFILO
Assistente di Direzione	Istruttrice/ore amministrativa/o
Specialista amministrativa/o - risorse umane – gestione amministrativa del personale e costi	Funzionaria/o amministrativa/o
Specialista amministrativa/o - risorse umane – selezione, welfare e formazione - Referente Parità di genere	Funzionaria/o amministrativa/o
Specialista amministrativa/o - risorse umane – sviluppo del personale, sicurezza e performance	Funzionaria/o amministrativa/o
Istruttrice/ore amministrativa/o – gestione risorse umane e payroll	Istruttrice/ore amministrativa/o
Affari generali settore legale	Funzionaria/o amministrativa/o
Referente Compliance	Funzionaria/o amministrativa/o
Referente Comunicazione	Funzionaria/o – istruttrice/ore amministrativa/o
Addetta/o comunicazione	Istruttrice/ore amministrativa/o
Responsabile controllo di gestione	Funzionaria/o amministrativa/o + EQ
Referente contabilità e bilancio	Funzionaria/o amministrativa/o
Referente Rendicontazione	Funzionaria/o – istruttrice/ore amministrativa/o
Specialista amministrativa/o – Area amministrativa ed economico finanziaria	Funzionaria/o amministrativa/o
Istruttrice/ore amministrativa/o - contabile	Istruttrice/ore amministrativa/o
Istruttrice/ore amministrativa/o – rendicontazione	Istruttrice/ore amministrativa/o
Direttrice/ore IT	Funzionaria/o amministrativa/o + EQ
Referente IT sistema informativo: Sistemi, Reti, Connettività e Telefonia	Funzionaria/o – istruttrice/ore informatica/o
Referente IT sistema informativo: Applicazioni dati e sicurezza	Funzionaria/o – istruttrice/ore informatica/o
Specialista Informatica/o	Funzionaria/o informatica/o
Tecnica/o informatica/o	Istruttrice/ore Informatica/o
Responsabile Area Tecnica	Funzionaria/o amministrativa/o + EQ
Assistente area tecnica – patrimonio e manutenzioni	Istruttrice/ore amministrativa/o
Referente acquisti e gare	Funzionaria/o – istruttrice/ore amministrativa/o
Istruttrice/ore amministrativa/o acquisti e gare	Istruttrice/ore amministrativa/o
Specialista tecnica/o amministrativa/o – Area Patrimonio, progetti speciali e Appalti	Funzionaria/o amministrativa/o

JOB	PROFILO
Istruttrice/ore amministrativa/o – area Patrimonio, progetti speciali e Appalti	Istruttrice/ore amministrativa/o
Specialista Informatica/o statistica/o	Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro
Coordinatrice/ore CPI e PAL	Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro +EQ
Responsabile CPI	Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro + EQ
Referente CPI	Funzionaria/o – istruttrice/ore del mercato e servizi per il lavoro
Specialista servizi al lavoro	Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro
Operatrice/ore del mercato del lavoro	Istruttrice/ore del mercato e dei servizi del lavoro
Responsabile PAL - sede accreditata Monza	Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro + EQ
Operatrice/ore del mercato del lavoro – sedi accreditate	Istruttrice/ore del mercato e dei servizi del lavoro
Responsabile CFP	Funzionaria/o formazione professionale + EQ
Coordinatrice/ore CFP	Funzionaria/o – istruttrice/ore formazione professionale
Segretaria/o Didattica	Istruttrice/ore formazione professionale
Operatrice/ore segreteria didattica	Operatrice/ore – operatrice/ore esperta formazione professionale
Progettista Formazione Professionale	Funzionaria/o formazione professionale
Tecnica/o esperto formazione continua, permanente, abilitante	Istruttrice/ore formazione professionale
Docente Formatrice/ore	Funzionaria/o – istruttrice/ore formazione professionale
Tutor	Funzionaria/o formazione professionale
Commessa/o servizi ausiliari e supporto	Operatrice/ore – operatrice/ore esperta/o formazione professionale

## Jobs description

### Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Assistente di Direzione</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Direzione Generale	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Generale
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> diploma di Istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

### COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle

Competenza	Livello 2
	sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate.

#### CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Procedure di tipo giuridico-amministrativo, con particolare riguardo agli ambiti di competenza e con riferimento a concrete situazioni di lavoro			X
Processi e metodologie di elaborazione, organizzazione e controllo di dati e informazioni, tecniche di comunicazione			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

### Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- supporta i vertici dell'azienda nella gestione quotidiana delle attività, attraverso compiti di carattere sia organizzativo che esecutivo;
- Gestisce l'agenda delle/dei Direttrici/ori d'area;
- Cura le comunicazioni tra direttrice/ore generale e amministratore unico;
- Gestisce la posta elettronica certificata e della segreteria;
- Predisporre gli incontri e le comunicazioni per conto della Direzione generale, pianifica riunioni e Comitati di Direzione;
- Può predisporre gli incontri e le comunicazioni con le organizzazioni sindacali;
- Verbalizza incontri e riunioni;
- Organizza meeting ed eventi aziendali;
- Prepara testi e presentazioni;
- Supporta le aree nella definizione degli atti, dei piani e delle relazioni periodiche;
- Elabora report e statistiche per il relativo controllo;
- supporta il monitoraggio e la consuntivazione delle attività previste dal piano delle azioni positive;
- Gestisce le determinazioni del Direttore generale e i verbali dell'Amministratore Unico;
- protocolla le determinazioni del Direttore Generale e i verbali dell'Amministratore Unico, ne cura l'invio alle segreterie e la loro pubblicazione;
- Provvede alla tenuta dei libri sociali: verbali dell'Amministratore Unico, determinazioni della/del Direttrice/ore Generale, libro del Revisore;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Organizzazione, Persone e Comunicazione	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Generale
<b>Profilo professionale:</b> Dirigente	<b>Titolo di studio:</b> Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce in profondità gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, è fortemente consapevole del senso e delle ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello avanzato
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello Base	Livello Intermedio	Livello avanzato
Sistemi e metodologie di gestione del personale e di organizzazione aziendale			X
Legge sulla Privacy e di tutta la normativa collegata			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti			X
Contabilità economica e finanziaria			X
Programmazione e controllo			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

## Area Risorse Umane

- dirige l'area Risorse Umane secondo gli indirizzi ricevuti del Direttore Generale, al quale riferisce periodicamente e con il quale si confronta costantemente al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi aziendali di sua competenza;
- opera con approccio gestionale di tipo manageriale, lavorando per obiettivi, nel rispetto degli obblighi assunti dall'Azienda pianificando, predisponendo e organizzando le risorse con criteri di efficienza, efficacia ed economicità confrontando l'andamento della gestione corrente con il budget, verificando che i risultati conseguiti rispettino gli standard prefissati, con cadenza almeno mensile/trimestrale;
- conosce gli obiettivi e le politiche aziendali e collabora con il management aziendale fornendo un continuo supporto alle decisioni strategiche aziendali attraverso analisi e report inerenti la gestione delle Risorse Umane;
- sovrintende l'elaborazione del budget del personale e il monitoraggio periodico;
- organizza e sovrintende tutte le attività amministrative inerenti la gestione giuridica ed economica di tutto il personale dipendente, in ogni suo aspetto (orario di lavoro, permessi e congedi etc. etc.), anche fornendo supporto informativo al personale interno in tema di normativa, aspetti contrattuali e politiche aziendali;
- è responsabile della corretta applicazione degli istituti contrattualmente previsti;
- è responsabile della definizione, manutenzione e attuazione degli strumenti di descrizione e monitoraggio dell'assetto organizzativo (organigrammi, job description, job evaluation, etc.);
- coordina la programmazione del fabbisogno di personale, sulla base delle direttive e degli indirizzi ricevuti, e presidia la sua attuazione compresa l'attività di selezione fino all'inserimento del personale;
- presidia i processi di reperimento di personale tirocinante, collaboratori e personale in somministrazione, curando la corretta gestione del rapporto giuridico e contrattuale con il suddetto personale;
- coordina le attività propedeutiche alla formulazione del piano della formazione del personale ed è responsabile della realizzazione e del monitoraggio dei esiti formativi;

- presidia il ciclo della performance secondo le modalità previste dal sistema di misurazione e valutazione;
- favorisce e realizza azioni di welfare aziendale rivolte al personale dell'Agenzia;
- cura la comunicazione interna;
- sovrintende, per quanto concerne gli aspetti di gestione del personale, l'approvvigionamento di servizi, materiali e beni strumentali necessari allo svolgimento delle attività;
- attua i provvedimenti disciplinari di competenza, collaborando con la dirigenza e partecipando all'UPD;
- stabilisce e mantiene un sistema di controllo interno adeguato e sviluppa ed implementa le procedure e i processi di gestione delle risorse umane;
- supporta il Direttore Generale nei rapporti con il Nucleo di Valutazione e i consulenti;
- gestisce i rapporti con gli enti previdenziali e assicurativi;
- è responsabile dell'amministrazione del personale. Sono escluse quelle di competenza del datore di lavoro, se non delegate;
- supporta il Direttore Generale nei rapporti con le rappresentanze sindacali attuandone gli indirizzi;
- sulla base delle mansioni assegnate può disporre ordini di servizio e procedure operative alle funzioni che ad esso/a riportano;
- coordina e cura la regolare tenuta e aggiornamento degli archivi documentali ed informatici.
- Applica in azienda i principi del sistema di gestione della qualità, essendo il rappresentante della Direzione per la qualità, nonché attore e supporto nella progettazione, nell'implementazione, nel monitoraggio e nel miglioramento del Sistema di Gestione della Qualità;
- Coordina le attività aziendali per l'applicazione del sistema di gestione della qualità
- è responsabile dell'amministrazione e gestione delle risorse umane di sua competenza, della loro crescita professionale e comportamentale e propone programmi di formazione e addestramento on the job al fine di migliorare l'assetto produttivo dell'azienda con programmi di medio/lungo periodo;
- incentiva e stimola fra i suoi collaboratori l'applicazione di uno stile di lavoro orientato al continuo miglioramento e alla piena partecipazione alla definizione e al perseguimento degli obiettivi aziendali;
- provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale di sua competenza;
- presidia gli aspetti inerenti la salute e sicurezza sul lavoro per quanto delegati;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Area Comunicazione

- predisporre il piano di comunicazione annuale;
- supervisiona e coordina i contenuti e gli strumenti da utilizzare per veicolare le informazioni, in funzione sia degli obiettivi strategici forniti dalla direzione che delle persone/funzioni a cui è diretta;
- valuta l'adeguatezza delle informazioni rispetto agli obiettivi e al pubblico a cui sono rivolti;
- sovrintende alle modalità esecutive del piano di comunicazione, controllando il rispetto dei tempi e delle modalità di realizzazione, analizzando i risultati degli indicatori di efficacia degli interventi/strumenti adottati;
- elabora le attività di comunicazione inerenti progetti specifici di area.
- definisce la comunicazione coordinata dell'azienda sia rispetto ai clienti interni che esterni;

## Area Affari Generali

- presidia e coordina il supporto agli organi di direzione (Direttore Generale, Direttori d'Area, Responsabili di Sede) attraverso attività di consulenza legale sia diretta che indiretta;
- presidia l'attività la consulenza legale all'interno dell'azienda per i principali adempimenti di natura giuridica amministrativa;
- coordina il supporto nel contenzioso legale giudiziale e stragiudiziale;
- coordina il supporto nell'evasione delle richieste di accesso agli atti;
- presidia il mantenimento dell'accreditamento presso regione Lombardia, garantendo gli adempimenti necessari;
- garantisce il corretto adeguamento dell'azione aziendale alle previsioni normative nel tempo vigenti, con riguardo alle aree di compliance individuate;
- supporto consulenziale in materia giuslavoristica e disciplinare
- cura la gestione dei sinistri e delle richieste di risarcimento curando anche l'eventuale gestione dei rapporti con il broker assicurativo;
- sviluppa proficue relazioni con gli organi di controllo dell'agenzia;
- coordina la funzione di struttura di supporto all'ODV;

- presidia i sistemi di gestione degli adempimenti normativi, assicurando la compliance aziendale, e coordinando la gestione operativa e l'informazione alle Aree aziendali, in materia di :
- Prevenzione della Corruzione (L. 190/2012 )
- Trasparenza amministrativa (Dlgs 33/2013)
- D.Lgs. 231/01 (responsabilità del datore di lavoro e dell'azienda in caso di illeciti compiuti dai propri dipendenti)
- Privacy (GDPR, Dlgs 196/2003 e s.m.i)
- predisporre, con l'area risorse Umane, il piano formativo relativo agli aspetti di compliance aziendale;
- supporta il Direttore ICT in materia di Sicurezza Dati Informatici, CAD D.Lgs 82/05 e s.m.i. (Codice Amministrazione Digitale), Protocollo Digitale e Gestione Documentale, Conservazione a Norma (Dpcm 3.12.2013).

## Area Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

- Le funzioni ed i compiti del RPCT sono disciplinati dall'art. 1, commi 8-10, della legge n. 190 del 2012 , dal d.lgs. n. 39/2013.
- Il RPCT è una figura centrale del sistema di trattamento del rischio di corruzione. A tale figura la normativa assegna alcuni importanti compiti e funzioni il cui corretto assolvimento permette di rafforzare l'efficacia del sistema di controllo preventivo, e sono sintetizzate in:
  - o Elabora/aggiorna la proposta di PPC da sottoporre all'approvazione dell'Amministratore Unico
  - o Definisce il Piano di formazione previsto nel PPC, unitamente al Direzione Generale e all'Organismo di vigilanza nominato ai sensi del D. Lgs. 231/2001 (di seguito OdV) per quanto di interesse, individuando le diverse tipologie di formazione ed il personale interessato;
  - o Verifica l'efficace attuazione del PPC, in base al Piano di audit definito annualmente dal RPC stesso;
  - o Riferisce periodicamente al Direttore Generale;
  - o Redige e pubblica la Relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta, entro i termini previsti dalla normativa vigente;
  - o Vigila sul rispetto delle disposizioni di cui al D. Lgs. 39/2013 e s.m.i, sulle disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi;
  - o Promuove ed effettua incontri periodici con l'OdV al fine di coordinare le rispettive attività (ad es. in materia di piani formativi, azioni di miglioramento sul sistema dei controlli, attività di verifica e monitoraggio, ecc.);
  - o Promuove ed effettuare incontri periodici con i responsabili di Area e Unità Organizzativa.
  - o Promuove procedure per la corretta circolarità delle informazioni
  - o Elabora/aggiorna la proposta di Programma Trasparenza e Integrità (di seguito PTI) da sottoporre all'Amministratore Unico entro i termini previsti dalla normativa vigente e che costituisce parte integrante del PPC;
  - o Effettua attività di controllo sull'adempimento, da parte dell'Agenzia, degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente;
  - o Segnala, ai fini dell'eventuale attivazione delle azioni più opportune, i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione al DG e all'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) o altro organismo con funzioni analoghe identificato
  - o Effettua attività di controllo sulla pubblicazione della griglia di attestazione prodotta dall'Oiv sull'attività di pubblicazione.

Il Direttore/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Specialista amministrativa/risorse umane – gestione amministrativa del personale e costi</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Organizzazione, Persone e Comunicazione – Ufficio Risorse Umane	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio

Competenza	Livello 3
	reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Procedura giuridico/amministrative - Gestione giuridica, amministrativa e organizzativa del personale			X
Normativa e procedure lavori pubblici - appalti		X	
Funzioni di consulenza e supporto conoscitivo alle attività di progettazione e monitoraggio degli interventi / servizi erogati dall'Agenzia			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente			X
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Elaborazione di dati e informazioni complesse relativamente ai processi di competenza - Elaborazione periodica di report economici inerenti ai processi amministrativi gestiti			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Supporta la/il Direttrice/ore OPC nella definizione della dotazione organica e dei fabbisogni di personale;
- Gestisce il payroll e il controllo amministrativo di tutte le risorse umane dell'Agenzia, gestendo i fornitori esterni di servizi;
- Supporta la/il Direttrice/ore OPC nella costituzione del fondo risorse decentrate e del fondo provinciale;
- Presidia la gestione amministrativa del personale ottimizzando i flussi di gestione anche attraverso la definizione e diffusione di procedure, regolamenti, manuali e circolari che forniscano modalità formalizzate a tutto il personale, presidiando gli aspetti di integrazione, con riferimento alla gestione del personale, dei differenti sistemi informativi e gestionali in uso;
- Gestisce la premialità con riferimento a quanto definito da CCDI e piano performance aziendale;
- Supporta la Direzione nell'applicazione del CCNL FFLL e nella definizione e applicazione del CCDI;
- Collabora con l'Area Amministrativa ed economico finanziaria assicurando il controllo di gestione delle attività di competenza e collaborando, per quanto di competenza, alla predisposizione dei documenti di programmazione, contabili e gestionali dell'azienda (quali ad esempio bilanci e regolamenti interni);
- Predisporre il budget del personale e confronta l'andamento della gestione corrente con il budget, verificando gli eventuali scostamenti, con cadenza almeno mensile/trimestrale;
- Supporta la gestione del procedimento di assunzione di personale dipendente, a seguito dell'espletamento degli avvisi pubblici di selezione;

- Implementa e applica il sistema di riconoscimento delle progressioni economiche all'interno delle Aree, in applicazione del CCNL FLL e del CCDI (elaborazione della procedura selettiva, processo di valutazione, formazione graduatorie e riconoscimento economico al personale);
- Predispone le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio risorse umane in materia di: rinnovi, proroghe, trasformazioni, concessioni di aspettative, pensionamenti;
- coordina o gestisce il processo di gestione di dimissioni, licenziamento o trasferimento dei collaboratori e tutti gli adempimenti collegati;
- definisce i fabbisogni del personale e individua gli indicatori riguardanti le professionalità necessarie per ricoprire i ruoli all'interno dell'Area Risorse Umane;
- raccoglie, attraverso il costante dialogo con le strutture, le esigenze organizzative, al fine di elaborare i necessari cambiamenti;
- apporta la necessaria competenza nella gestione amministrativa del personale e provvede al costante aggiornamento delle materie dell'area di riferimento;
- coordina, gestisce e monitora, per quanto concerne l'area di propria competenza, l'approvvigionamento di servizi, materiali e beni strumentali necessari allo svolgimento delle attività;
- Gestisce i rapporti con il consulente del lavoro relativamente a:
  - o richieste di pareri su aspetti normativi del lavoro, sugli istituti contrattuali e relativamente alla redazione di circolari interne;
  - o adempimenti contributivi e fiscali verso gli istituti INPS, INAIL, gestione di TFR, detrazioni d'imposta, trattenute a vario titolo, emissione dei mod.CU;
  - o raccolta e raggruppamento dei dati per autoliquidazione annuale del premio INAIL;
  - o raccolta della documentazione necessaria per l'elaborazione dei cedolini paga;
- Cura gli adempimenti relativi alla convenzione a valere sulla L. 68/99:
  - o redazione del prospetto informativo annuale e relativa gestione di nulla osta e computi;
  - o presentare domande di incentivo per le assunzioni e relative rendicontazioni;
- Persegue la compliance aziendale rispetto alle normative di riferimento, sia in modo diretto, sia supportando le aree aziendali sugli ambiti di competenza;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

### Incarichi di lavoro autonomo

- Cura gli adempimenti connessi alla gestione dell'avviso pubblico dei collaboratori esterni;
- Effettua l'istruttoria delle domande pervenute on line per implementazione dell'elenco dei candidati idonei;
- Raccoglie i dati per il conferimento degli incarichi e aggiorna la modulistica accessoria;
- Predispone le determinazioni dirigenziali di riferimento;
- Redige i contratti di lavoro autonomo;
- Cura l'anagrafe dei compensi dei collaboratori esterni dipendenti pubblici ed invia le certificazioni agli enti di appartenenza;
- Trasmette al consulente paghe e contributi i dati delle certificazioni dei compensi di lavoro autonomo emesse, in base alle risultanze elaborate dal programma gestionale in uso.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Specialista amministrativa/o risorse umane – Selezione, welfare e formazione - Referente Parità di Genere</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Organizzazione, Persone e Comunicazione – Ufficio Risorse Umane	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio

Competenza	Livello 3
	reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Procedura giuridico/amministrative - Gestione giuridica, amministrativa e organizzativa del personale			X
Normativa e procedure lavori pubblici - appalti		X	
Attività di contrattazione e concertazione; attività in materia di relazioni sindacali; attività di arbitrato e conciliazione; attività ispettive			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente			X
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Elaborazione di dati e informazioni complesse relativamente ai processi di competenza - Elaborazione periodica di report economici inerenti ai processi amministrativi gestiti			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
UNI/PdR 125 e normativa nazionale in materia di parità di genere e molestie (in particolare Codice pari Opportunità e L. n 4 del 2021)			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Gestisce il procedimento di assunzione di personale dipendente, a seguito dell'espletamento degli avvisi pubblici di selezione, mediante:
  - invio delle comunicazioni ai vincitori;
  - raccolta di dati;
  - predisposizione delle determinazioni dirigenziali di assunzione;
  - redazione dei contratti.
- Gestisce il reclutamento, la selezione e l'avvio delle missioni a tempo determinato – tramite agenzia interinale - del personale in somministrazione; supporta le Aree aziendali nel soddisfare il loro fabbisogno al riguardo;
- Rileva i fabbisogni formativi delle diverse Aree Aziendali (raccordandosi con le/i Direttrici/ori e le/i Responsabili d'Area/Unità Organizzativa); supporta la/il Direttrice/ore OPC nell'elaborazione e proposta del piano formativo e ne misura l'impatto;
- Supporta la/il Direttrice/ore OPC nella definizione, proposta e attuazione del piano di welfare aziendale e gestisce i rapporti con i fornitori esterni di servizi; segue gli adempimenti e le procedure conseguenti

all'attuazione del piano welfare aziendale e supporta l'Area Amministrativa ed economico finanziaria nella gestione contabile dei servizi welfare fruiti dal personale; implementa il welfare aziendale integrando i diversi ambiti sviluppati e dandone adeguata diffusione al personale, anche attraverso la predisposizione, l'attuazione e il monitoraggio del Piano delle Azioni Positive;

- Collaborare per quanto di competenza alla predisposizione dei documenti di programmazione, contabili e gestionali dell'azienda (quali ad esempio bilanci e regolamenti interni);
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio risorse umane in materia di: rinnovi, proroghe, trasformazioni, assunzioni;
- Propone e implementa iniziative per lo sviluppo e la valorizzazione del personale dell'Agenzia; supporta la/il Direttrice/ore OPC nello svolgimento delle procedure comparative per le progressioni tra le Aree del personale dipendente di Afol Monza e Brianza;
- definisce organigrammi di strutture complesse e loro dimensionamento, supportando progetti di analisi organizzativa riguardanti l'intera Agenzia;
- definisce i fabbisogni del personale e individua gli indicatori riguardanti le professionalità necessarie per ricoprire i ruoli all'interno dell'Area Risorse Umane;
- raccoglie, attraverso il costante dialogo con le strutture, le esigenze organizzative, al fine di elaborare i necessari cambiamenti;
- apporta la necessaria competenza nella gestione amministrativa del personale e provvede al costante aggiornamento delle materie dell'area di riferimento;
- coordina, gestisce e monitora, per quanto concerne l'area di propria competenza, l'approvvigionamento di servizi, materiali e beni strumentali necessari allo svolgimento delle attività;
- Supporta la Direzione nell'implementazione e nello sviluppo degli assetti organizzativi macro e micro, implementando e monitorando l'organizzazione del lavoro in modalità agile, nella gestione delle relazioni sindacali, nell'applicazione del CCNL FLL e nella definizione e applicazione del CCDI;
- Persegue la standardizzazione e il monitoraggio dei procedimenti amministrativi, dal punto di vista organizzativo e amministrativo;
- Collabora con la Direzione e con le diverse Aree aziendali nell'implementazione e nella gestione di specifici progetti, per i quali può coordinare gruppi di lavoro;
- Supportare la Direzione nello sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", favorendo la co-costruzione tra chi lavora in AFOL di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;
- Persegue la compliance aziendale rispetto alle normative di riferimento, sia in modo diretto, sia supportando le aree aziendali sugli ambiti di competenza;
- Implementa, sviluppa, monitora e gestisce il sistema di gestione aziendale per la Parità di Genere, supportando la Direzione e il Comitato Guida per la Parità di genere.

#### Parità di genere:

- È referente diretto della implementazione del modello UNI PdR 125, relativo al sistema di gestione per la parità di genere
- Si relaziona con il Comitato Guida e la Direzione per tutto quanto riguarda il Sistema al fine di garantire un costante resoconto alla Direzione delle attività e delle iniziative che il Comitato preposto all'adozione e all'applicazione di un'efficace politica di parità di genere svolge
- Supporta la pianificazione degli audit interni
- Gestisce la comunicazione trasmette eventuali suggerimenti, richieste di confronto o opinioni pervenute in forma anonima tramite la intranet aziendale AfolNet (sezione dedicata accessibile dalla pagina dedicata "Parità di genere")
- Gestisce il riesame della direzione e presenza agli audit interni
- Si interfaccia con l'ente di certificazione
- Promuove la formazione in materia e le procedure da adottare
- È referente per l'aggiornamento legislativo
- Offre consulenza interna sull'argomento

## Collocazione organizzativa

Ruolo: Specialista amministrativa/o risorse umane – Sviluppo del personale, sicurezza e performance	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Organizzazione, Persone e Comunicazione – Ufficio Risorse Umane	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Procedura giuridico/amministrative - Gestione giuridica, amministrativa e organizzativa del personale		X	
Normativa e procedure lavori pubblici - appalti		X	
Attività di contrattazione e concertazione; attività in materia di relazioni sindacali; attività di arbitrato e conciliazione; attività ispettive			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente e D.Lgs. 81/2008			X
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Elaborazione di dati e informazioni complesse relativamente ai processi di competenza - Elaborazione periodica di report economici inerenti ai processi amministrativi gestiti			X
Buona conoscenza della logica standard ISO e SDG			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Supportare la/il Direttrice/ore OPC nella definizione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia ai fini della sicurezza; nella gestione del ciclo della performance;
- Gestisce il piano aziendale delle performance: supporta la/il Direttrice/ore OPC nella definizione degli obiettivi, nell'elaborazione del piano, nella valutazione intermedia e finale e nella relazione annuale delle performance;
- Supporta l'RSPP nella redazione e aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi (D.V.R.) e sulla relativa informazione ai lavoratori sui rischi presenti all'interno dell'azienda, sulle misure di prevenzione adottate e sul personale a cui fare riferimento;
- Supporta l'RSPP nell'elaborazione del DUVRI (documento unico per la valutazione rischi da interferenze);
- Gestisce le attività di sorveglianza sanitaria, coordinandosi con l'RSPP e con il Medico Competente;
- Supporta l'attuazione e monitora il Piano triennale della sicurezza;
- Supporta l'RSPP nelle indagini biennali sullo stress correlato, in collaborazione con il medico competente e il datore di lavoro;

- Può supportare la/il Direttrice/ore OPC nella definizione, proposta e attuazione del piano di welfare aziendale; implementa il welfare aziendale integrando i diversi ambiti sviluppati anche attraverso la predisposizione, l'attuazione e il monitoraggio del Piano delle Azioni Positive;
- Collaborare per quanto di competenza alla predisposizione dei documenti di programmazione, contabili e gestionali dell'azienda (quali ad esempio bilanci e regolamenti interni);
- Propone e implementa iniziative per lo sviluppo e la valorizzazione del personale dell'Agenzia;
- Può supportare la Direzione nell'implementazione e nello sviluppo degli assetti organizzativi macro e micro, implementando e monitorando l'organizzazione del lavoro in modalità agile, nella gestione delle relazioni sindacali, nell'applicazione del CCNL FLL e nella definizione e applicazione del CCDI;
- Collabora con la Direzione e con le diverse Aree aziendali nell'implementazione e nella gestione di specifici progetti, per i quali può coordinare gruppi di lavoro;
- Supportare la Direzione nello sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", favorendo la co-costruzione tra chi lavora in AFOL di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;
- Fa parte del gruppo di auditors interni dell'Agenzia;
- Implementa, di concerto con l'Ufficio Affari Generali e Legali, i sistemi di monitoraggio interno, in funzione del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e del conseguimento degli obiettivi aziendali (proposta di un sistema di monitoraggio adeguato alle esigenze aziendali e in linea con i modelli di riferimento e le migliori prassi in uso, pianificazione e realizzazione delle attività di monitoraggio, verifica della qualità dei dati e delle informazioni raccolte e dei report prodotti, individuazione di interventi per il miglioramento dei servizi e dei processi dell'Agenzia);
- Supporta la definizione dei fabbisogni del personale e individua gli indicatori riguardanti le professionalità necessarie per ricoprire i ruoli all'interno dell'Area Risorse Umane;
- provvede al costante aggiornamento delle materie dell'area di riferimento;
- coordina, gestisce e monitora, per quanto concerne l'area di propria competenza, l'approvvigionamento di servizi, materiali e beni strumentali necessari allo svolgimento delle attività;
- Persegue la compliance aziendale rispetto alle normative di riferimento, sia in modo diretto, sia supportando le aree aziendali sugli ambiti di competenza;
- Implementa, sviluppa, monitora e gestisce il sistema di gestione aziendale per la Parità di Genere, supportando la Direzione e il Comitato Guida per la Parità di genere.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – gestione risorse umane e payroll</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Organizzazione, Persone e Comunicazione – Ufficio Risorse Umane	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle

Competenza	Livello 2
	sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Procedura giuridico/amministrative - Gestione giuridica, amministrativa e organizzativa del personale			X
Normativa e procedure lavori pubblici - appalti		X	
Funzioni di consulenza e supporto conoscitivo alle attività di progettazione e monitoraggio degli interventi / servizi erogati dall'Agenzia		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente			X
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Elaborazione di dati e informazioni complesse relativamente ai processi di competenza - Elaborazione periodica di report economici inerenti ai processi amministrativi gestiti		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Supporta la/il Direttrice/ore OPC nella definizione della dotazione organica e dei fabbisogni di personale;
- Gestisce il payroll e il controllo amministrativo di tutte le risorse umane dell'Agenzia, gestendo i fornitori esterni di servizi;
- Supporta la/il Direttrice/ore OPC nella gestione amministrativa del personale ottimizzando i flussi di gestione anche attraverso la definizione e diffusione di procedure, regolamenti, manuali e circolari che forniscano modalità formalizzate a tutto il personale, presidiando gli aspetti di integrazione, con riferimento alla gestione del personale, dei differenti sistemi informativi e gestionali in uso;
- Supporta la Direzione nell'applicazione del CCNL FFLL e nella definizione e applicazione del CCDI;
- Collabora con l'Area Amministrativa ed economico finanziaria, per quanto di competenza, alla predisposizione dei documenti di programmazione, contabili e gestionali dell'azienda (quali ad esempio bilanci e regolamenti interni);
- Garantisce supporto nella predisposizione del budget del personale, nel confrontare l'andamento della gestione corrente con il budget e nel verificare gli eventuali scostamenti, con cadenza almeno mensile/trimestrale;
- Gestisce la premialità con riferimento a quanto definito da CCDI e piano performance aziendale;
- Supporta la gestione del procedimento di assunzione di personale dipendente, a seguito dell'espletamento degli avvisi pubblici di selezione;

- Supporta l'implementazione e l'applicazione del sistema di riconoscimento delle progressioni economiche all'interno delle Aree, in applicazione del CCNL FFLL e del CCDI (elaborazione della procedura selettiva, processo di valutazione, formazione graduatorie e riconoscimento economico al personale);
- gestisce il processo di gestione di dimissioni, licenziamento o trasferimento dei collaboratori e tutti gli adempimenti collegati;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio risorse umane in materia di: rinnovi, proroghe, trasformazioni, concessioni di aspettative, pensionamenti;
- raccoglie, attraverso il costante dialogo con le strutture, le esigenze organizzative, al fine di elaborare i necessari cambiamenti;
- apporta la necessaria competenza nella gestione amministrativa del personale e provvede al costante aggiornamento delle materie dell'area di riferimento;
- gestisce e monitora, per quanto concerne l'area di propria competenza, l'approvvigionamento di servizi, materiali e beni strumentali necessari allo svolgimento delle attività;
- Effettua i controlli sulle rilevazioni delle presenze del personale al fine di verificare la correttezza dei dati nel software e si interfaccia con le/i Responsabili di riferimento a tal fine;
- Gestisce i rapporti con l'APL di riferimento per gli adempimenti mensili relativi alle presenze del personale interinale;
- Cura i rapporti con il consulente del lavoro relativamente a:
  - richieste di pareri su aspetti normativi del lavoro, sugli istituti contrattuali e relativamente alla redazione di circolari interne;
  - adempimenti contributivi e fiscali verso gli istituti INPS, INAIL, gestione di TFR, detrazioni d'imposta, trattenute a vario titolo, emissione dei mod.CU;
  - raccolta e raggruppamento dei dati per autoliquidazione annuale del premio INAIL;
  - raccolta della documentazione necessaria per l'elaborazione dei cedolini paga;
  - controlla e verifica i cedolini paga prodotte dal consulente;
  - raccolta della documentazione necessaria per l'elaborazione delle pratiche pensionistiche;
- cura gli adempimenti relativi alla convenzione a valere sulla L. 68/99:
  - o redazione del prospetto informativo annuale e relativa gestione di nulla osta e computi;
  - o presentare domande di incentivo per le assunzioni e relative rendicontazioni;
- Persegue la compliance aziendale rispetto alle normative di riferimento, sia in modo diretto, sia supportando le aree aziendali sugli ambiti di competenza;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.
- Redige le certificazioni di servizio;
- Gestisce le convenzioni per l'assistenza fiscale ai dipendenti tramite contatti con il CAAF;
- Si relaziona con i TUTOR di riferimento per la corretta gestione e corresponsione delle indennità di partecipazione ai tirocinanti;
- Effettua il controllo periodo del certificato del casellario giudiziale del personale ai sensi e per gli effetti dell'articolo 25-bis del D.P.R. N. 313/2002 (come introdotto dall'art. 2 del d.lgs. 39/2014);
- Aggiorna il prospetto dei pagamenti delle indennità di partecipazione per la trasmissione dei dati al consulente del lavoro per l'elaborazione dei cedolini paga.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – Addetta/o alla formazione</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> 50% Area Organizzazione, Persone e Comunicazione – 50% Area Centrale Politiche del lavoro e della formazione	<b>Responsabile: 50%</b> Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione – <b>50%</b> Direttrice/ore Centrale Area politiche del lavoro e della formazione
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore - Funzionaria/o amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di istruzione Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi

Competenza	Livello 2
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Procedura giuridico/amministrative - Gestione giuridica, amministrativa e organizzativa del personale		X	
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente e D.Lgs. 81/2008			X
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Elaborazione di dati e informazioni complesse relativamente ai processi di competenza - Elaborazione periodica di report economici inerenti ai processi amministrativi gestiti			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Analisi e bilancio delle competenze			X
Analisi fabbisogni formativi, definizione obiettivi formativi e progettazione/sviluppo piani di formazione			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Supportare la/il Direttrice/ore OPC e la/il Direttrice/ore Centrale Area politiche del lavoro e della formazione nello svolgimento delle attività di competenza con riferimento al progetto "Accademia di formazione degli Enti Locali"
- Supporta l'Area OPC e l'Area Centrale nell'utilizzo della piattaforma in uso presso l'Agenzia nella gestione e nell'utilizzo della piattaforma e-learning in uso presso l'Agenzia;
- Svolgere le seguenti attività nell'ambito dei servizi erogati dall'Accademia di formazione degli Enti Locali:
  - o Rilevazione, analisi, definizione e mappatura dei profili professionali (job description);
  - o Analisi e valutazione delle competenze;
  - o Definizione obiettivi formativi e rilevazione del fabbisogno;
  - o Definizione del/dei piano/i formativo/i;
  - o Monitoraggio formazione obbligatoria;
  - o Analisi e valutazione dell'offerta formativa esistente;
  - o Pianificazione della formazione (corsi, lezioni, registri);

- Supporto nell'erogazione della formazione;
  - Monitoraggio e valutazione esiti finali del piano formativo annuale;
  - Rendicontazione dei progetti formativi e analisi dei costi della formazione (ROI);
  - Conoscenza e gestione della formazione tramite l'utilizzo di fondi interprofessionali;
  - Competenze nei processi e nell'elaborazione, organizzazione e controllo di dati e informazioni;
- 
- Supportare l'Area OPC e l'Area Centrale nella gestione delle relazioni con gli utenti e con i Comuni, le loro aziende e i loro consorzi;
  - Gestire le attività di formazione (aule, registrazioni, lezioni, calendari, questionari...);
  - Supportare nello svolgimento delle attività di segreteria effettuate per l'organizzazione e l'erogazione dei corsi;
  - favorire lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Specialista amministrativa/o – Affari generali settore legale</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Organizzazione, Persone e Comunicazione – Ufficio Affari Generali	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Supporto e consulenza legale ai vertici e alle diverse funzioni aziendali sulle problematiche legali di interesse dell'impresa			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti			X
Procedure di tipo giuridico-amministrativo, con particolare riguardo agli ambiti di competenza e con riferimento a concrete situazioni di lavoro			X
Elaborazione di dati e informazioni complesse relativamente ai processi di competenza - Elaborazione periodica di report economici inerenti ai processi amministrativi gestiti			X
Gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente			X
Buona conoscenza della logica standard ISO e SDG			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- tutela gli interessi giuridici dell'Agenzia, al fine di evitare e/o ridurre i rischi di natura legale,
- identifica e favorisce situazioni giuridiche da cui l'azienda possa trarre benefici o risparmio, valutando le conseguenze legali delle politiche gestionali dell'impresa e contribuendo così alla creazione dei processi decisionali e gestionali della stessa;
- offre supporto e consulenza legale ai vertici e alle diverse funzioni aziendali sulle problematiche legali di interesse dell'impresa;
- fornisce assistenza e consulenza per la redazione, revisione e controllo di regolamenti di interesse aziendale, per regolamenti, procedure e atti in genere;

- fornisce supporto tecnico-giuridico alla Direzione Generale, coordinando consulenti esterni e fornitori di servizi;
- supporta la Direzione Generale nella gestione degli affidamenti di incarichi esterni in tema di difesa in giudizio e patrocinio legale;
- predispone o supervisiona gli atti a rilevanza interna ed esterna di competenza della Direzione Generale;
- implementa il sistema di gestione della qualità dell'Agenzia, curando in particolare lo sviluppo e la messa a regime di un sistema conforme alla normativa di riferimento;
- implementa i sistemi di monitoraggio interno, in funzione del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e del conseguimento degli obiettivi aziendali (proposta di un sistema di monitoraggio adeguato alle esigenze aziendali e in linea con i modelli di riferimento e le migliori prassi in uso, pianificazione e realizzazione delle attività di monitoraggio, verifica della qualità dei dati e delle informazioni raccolte e dei report prodotti, individuazione di interventi per il miglioramento dei servizi e dei processi dell'Agenzia);
- gestisce su mandato della Direzione Generale i rapporti con soggetti esterni;
- redige atti amministrativi di particolare complessità;
- definisce il fabbisogno assicurativo dell'Agenzia interfacciandosi con il broker;
- Fa parte del gruppo di auditors interni dell'Agenzia;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo:</b> Specialista amministrativa/o – Referente Compliance	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Organizzazione, Persone e Comunicazione – Ufficio Affari Generali	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o + Specifiche Responsabilità	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la

Competenza	Livello 3
	Lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
Affidabilità	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Accuratezza	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
Iniziativa	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
Orientamento Al Risultato	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
Gestione dei processi	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
Guida del gruppo	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
Sviluppo dei collaboratori	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
Ottimizzazione delle risorse	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Conoscenza dei sistemi di gestione della qualità			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti			X
Procedure di tipo giuridico-amministrativo, con particolare riguardo agli ambiti di competenza e con riferimento a concrete situazioni di lavoro			X
Conoscenza di procedure e tecniche di controllo, degli standard di qualità e delle normative vigenti			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente			X
Elaborazione di dati e informazioni complesse relativamente ai processi di competenza - Elaborazione periodica di report economici inerenti ai processi amministrativi gestiti			X
Buona conoscenza della logica standard ISO e SDG e possesso dell'attestazione di auditor interno ISO 9001:2015			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Sviluppa proficue relazioni con gli organi di controllo dell'agenzia;
- Supporta l'area risorse Umane, per quanto di competenza, nella predisposizione del piano formativo relativo agli aspetti di compliance aziendale;
- Predisporre gli attivi amministrativi di approvazione o recepimento di Regolamenti, Piani, Modelli Organizzativi, documenti di analisi dei rischi;
- Può assumere il ruolo di DEC dove richiesto;

- Supporta la/il Direttrice/ore IT in materia di Sicurezza Dati Informatici, CAD D.Lgs 82/05 e s.m.i. (Codice Amministrazione Digitale), Protocollo Digitale e Gestione Documentale, Conservazione a Norma (Dpcm 3.12.2013)
- Supporta la/il direttrice/ore organizzazione persone e comunicazione nell'analisi dei fabbisogni consulenziali afferenti all'area e gestire le relazioni con i consulenti assegnati.
- Favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;
- Fa parte del gruppo di auditors interni dell'Agenzia;
- Presidia i sistemi di gestione degli adempimenti normativi, assicurando la compliance aziendale, garantendo la gestione operativa e fornendo indicazioni e istruzioni alle Aree aziendali, in materia di:

### Prevenzione della Corruzione (L. 190/2012)

- o Supportare il RPCT nella predisposizione e aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza
- o Supportare il RPCT nella predisposizione e aggiornamento del documento di analisi dei rischi raccordandosi con i direttori delle diverse aree aziendali
- o Supportare il RPCT nella realizzazione dei monitoraggi annuali richiesti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione
- o Garantire regolari flussi informativi
- o Contribuire in maniera fattiva nella diffusione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e nella diffusione del principio di legalità

### Trasparenza amministrativa (Dlgs 33/2013)

- o Supportare il RPCT in materia di trasparenza amministrativa vigilando sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa in materia;
- o Garantire regolari flussi informativi
- o Pubblicare la documentazione afferente all'era nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa in materia.

### D.Lgs. 231/01 (responsabilità del datore di lavoro e dell'azienda in caso di illeciti compiuti dai propri dipendenti)

- o Predisporre e aggiornare il Modello Organizzativo 231 avvalendosi della collaborazione di consulenti esperti, raccordandosi con i direttori d'area e l'Organismo di Vigilanza
- o Predisporre e aggiornare il documento di analisi dei rischi 231 avvalendosi della collaborazione di consulenti esperti, raccordandosi con i direttori d'area per le parti di competenza e l'Organismo di Vigilanza
- o Prendere parte agli incontri dell'Organismo di Vigilanza in qualità di componente interno con funzioni di referente compliance garantendo il corretto adempimento delle attività dell'organismo (Regolamento OdV, Flussi informativi, Piano delle attività, convocazione riunioni, verbali incontri, relazione annuale)
- o Garantire regolari flussi informativi verso l'OdV
- o Contribuire in maniera fattiva nella diffusione del modello organizzativo e nella diffusione del principio di legalità

### Gestione documentale

- o Predisporre e aggiornare il Piano di Classificazione dell'Agenzia raccordandosi costantemente con le diverse aree aziendali
- o Predisporre e aggiornare il Piano di Fascicolazione dell'Agenzia favorendo la condivisione della documentazione aziendale tra le diverse aree raccordandosi con le diverse aree aziendali
- o Predisporre e aggiornare il massimario di scarto tenendo conto degli aggiornamenti normativi in materia
- o Organizzare gli archivi aziendali cartacei secondo criteri che favoriscano la consultazione e che garantiscano la costante reperibilità della documentazione
- o Individuare la documentazione da inviare allo scarto occupandosi dell'espletamento delle procedure autorizzative, gestendo le relazioni con la Soprintendenza competente in materia

- Assistere al prelievo della documentazione da inviare allo scarto garantendo il corretto svolgimento delle attività
- Supportare il responsabile della gestione documentale nella stesura e aggiornamento del manuale di gestione documentale e di tutta la documentazione prevista dalla normativa in materia

### Sistema di gestione aziendale

- Implementare il sistema di gestione aziendale con riferimento alla norma UNI EN ISO 9001:2015;
- Implementare i sistemi di monitoraggio interno, in funzione del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e del conseguimento degli obiettivi aziendali;
- Creare e aggiornare la documentazione relativa al sistema di gestione aziendale in conformità alle normative corrispondenti, agli standard ISO, alle linee guida e alle procedure interne all'Agenzia;
- Fornire assistenza a livello documentale e normativo con riferimento al sistema di gestione aziendale;
- Garantire la tenuta sotto controllo dei documenti e delle registrazioni
- realizzare in raccordo con il gruppo di auditor gli audit interni finalizzati al monitoraggio della corretta applicazione delle procedure e al rispetto degli adempimenti normativo connessi alla compliance aziendale;
- Presenziare durante le verifiche dell'ente di certificazione rapportandosi con gli auditor dell'ente occupandosi dell'organizzazione delle attività di verifica;
- Contribuire nella rilevazione di *non-compliance* di processo supportando le unità organizzative dell'individuazione di possibili azioni correttive.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Referente Comunicazione</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Organizzazione, Persone e Comunicazione – Ufficio Comunicazione	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o – istruttrice/ore amministrativa/o + Specifiche Responsabilità	<b>Titolo di studio:</b> -diploma di istruzione secondaria superiore -Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Tecniche di comunicazione, marketing e pubbliche relazioni			X
Conoscenza e utilizzo di social network e sviluppo campagne di web marketing			X
Strumenti di comunicazione interne/esterna e sviluppo di un'immagine aziendale coordinata			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Procedure di tipo giuridico-amministrativo, con particolare riguardo agli ambiti di competenza e con riferimento a concrete situazioni di lavoro			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- supporta la/il Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione nell'assicurare la progettazione, la programmazione e la gestione di tutte le attività di comunicazione interna ed esterna di Afol MB, garantendone la qualità e incrementando la visibilità dell'Agenzia attraverso l'utilizzo dei canali tradizionali e la presenza sui social network;
- supporta la/il Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione nell'elaborare, proporre e realizzare il piano di comunicazione dell'Agenzia, garantendo la qualità dei contenuti e dell'elaborazione grafica;
- Progetta e gestisce attività di comunicazione e pubblicizzazione per specifici eventi e iniziative;
- Assicurare l'utilizzo efficace dei social network;
- supporta la/il Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione nell'elaborare, proporre e gestire il programma di Corporate Identity;
- individua i contenuti e gli strumenti da utilizzare per veicolare le informazioni, in funzione sia degli obiettivi strategici forniti dalla direzione che delle persone/funzioni a cui è diretta;
- valuta l'adeguatezza delle informazioni rispetto agli obiettivi e al pubblico a cui sono rivolti;
- gestisce, su indicazione della/del Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione, il piano di comunicazione aziendale, controllando il rispetto dei tempi e delle modalità di realizzazione, analizzando i risultati degli indicatori di efficacia degli interventi/strumenti adottati;

- coordina le attività di comunicazione inerenti progetti specifici di area;
- cura i rapporti con gli organi di informazione;
- redige comunicati e news aziendali;
- diffonde a mezzo stampa o attraverso mezzi informatici (sito web, facebook, twitter, ecc.) l'operato dell'ente con particolare attenzione a nuove proposte/delibere/ordinanze/atti in genere per i quali si ritenga di dover dare una efficace pubblicità;
- supporta la progettazione di campagne informative istituzionali, la redazione e la cura di tutti i materiali di informazione necessari a sviluppare i progetti dell'Ente sui mezzi di comunicazione;
- supporta l'organizzazione di eventi e la relativa attività di comunicazione;
- realizza brochure istituzionali, volantini, locandine, manifesti, depliant etc;
- gestisce gli aggiornamenti del sito istituzionale, la redazione della newsletter istituzionale e la comunicazione mediante social network;
- attiva processi di comunicazione interna;
- Supporta la Direzione nello sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", favorendo la co-costruzione tra chi lavora in AFOL di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio;
- Redige il report annuale: territorio, ambiente e sostenibilità.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Addetta/o Comunicazione</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Organizzazione, Persone e Comunicazione – Ufficio Comunicazione	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Organizzazione, Persone e Comunicazione
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e

Competenza	Livello 2
	controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Tecniche di comunicazione, marketing e pubbliche relazioni			X
Conoscenza e utilizzo di social network e sviluppo campagne di web marketing			X
Strumenti di comunicazione interne/esterna e sviluppo di un'immagine aziendale coordinata		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Procedure di tipo giuridico-amministrativo, con particolare riguardo agli ambiti di competenza e con riferimento a concrete situazioni di lavoro			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- predispone e sviluppa le attività del piano di comunicazione annuale;
- individua i contenuti e gli strumenti da utilizzare per veicolare le informazioni, in funzione sia degli obiettivi strategici forniti dalla direzione che delle persone/funzioni a cui è diretta;
- valuta l'adeguatezza delle informazioni rispetto agli obiettivi e al pubblico a cui sono rivolti;
- partecipa alle modalità esecutive del piano di comunicazione, controllando il rispetto dei tempi e delle modalità di realizzazione, analizzando i risultati degli indicatori di efficacia degli interventi/strumenti adottati;
- coordina le attività di comunicazione inerenti progetti specifici di area;
- cura i rapporti con gli organi di informazione;
- redige comunicati e news aziendali;
- diffonde a mezzo stampa o attraverso mezzi informatici (sito web, facebook, twitter, ecc.) l'operato dell'ente con particolare attenzione a nuove proposte/delibere/ordinanze/atti in genere per i quali si ritenga di dover dare una efficace pubblicità;
- supporta la progettazione di campagne informative istituzionali, la redazione e la cura di tutti i materiali di informazione necessari a sviluppare i progetti dell'Ente sui mezzi di comunicazione;
- supporta l'organizzazione di eventi e la relativa attività di comunicazione;
- realizza brochure istituzionali, volantini, locandine, manifesti, depliant etc;

- gestisce gli aggiornamenti del sito istituzionale, la redazione della newsletter istituzionale e la comunicazione mediante social network;
- attiva processi di comunicazione interna;
- Supporta la Direzione nello sviluppo di un approccio aziendale “sostenibile”, favorendo la co-costruzione tra chi lavora in AFOL di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell’ufficio;
- Collabora nella redazione del report annuale: territorio, ambiente e sostenibilità.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Direttrice/ore Area Amministrativa ed Economico Finanziaria</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Amministrativa ed Economico Finanziaria	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Generale
<b>Profilo professionale:</b> Dirigente	<b>Titolo di studio:</b> Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce in profondità gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, è fortemente consapevole del senso e delle ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la

Competenza	Livello avanzato
	Lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
Affidabilità	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Accuratezza	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
Iniziativa	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
Orientamento Al Risultato	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
Gestione dei processi	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
Guida del gruppo	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
Sviluppo dei collaboratori	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
Ottimizzazione delle risorse	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello Base	Livello Intermedio	Livello avanzato
Contabilità e bilancio			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti			X
Contabilità economica e finanziaria			X
Programmazione e controllo			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- dirige l'area amministrativa ed economico-finanziaria in accordo con il Direttore Generale, al quale riferisce periodicamente e con il quale si confronta costantemente al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi aziendali di sua competenza;
- opera con approccio gestionale di tipo manageriale, lavorando per obiettivi, nel rispetto degli obblighi assunti dall'Azienda pianificando, predisponendo e organizzando le risorse con criteri di efficienza, efficacia ed economicità confrontando l'andamento della gestione corrente con il budget, verificando che i risultati conseguiti rispettino gli standard prefissati, con cadenza almeno mensile/trimestrale;
- collabora nella definizione e conosce approfonditamente gli obiettivi e le politiche aziendali e collabora con il management aziendale fornendo un continuo supporto alle decisioni strategiche aziendali sia in sede di bilancio preventivo e consuntivo sia mensilmente/trimestralmente, attraverso analisi e report economico-finanziari, ove necessario su temi specifici (progetti, servizi);
- è responsabile, anche ai fini del D.Lgs 81/2008, dell'amministrazione e gestione delle risorse umane di sua competenza e provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale di sua competenza;
- crea, coordina e valuta i piani finanziari;
- predisporre, avendo piena responsabilità sulla correttezza e conformità alle previsioni normative, il bilancio preventivo e consuntivo e coordina, supervisiona e finalizza l'intero sistema di reportistica economico-finanziaria previsto dall'Azienda, nei tempi e nelle modalità stabiliti dalle procedure aziendali monitorando, inoltre, le cause degli scostamenti rilevati;
- cura la pianificazione fiscale societaria, coordinando la creazione di tutta la documentazione fiscale necessaria;
- apporta, anche mediante il supporto di competenze esterne, la necessaria competenza in materia fiscale, civilistica e societaria e mantiene il costante aggiornamento su tutta la materia di competenza;
- dirige tutte le attività amministrative e tutti gli adempimenti inerenti alla tenuta della contabilità di esercizio, inclusa la supervisione della contabilità fornitori, contabilità clienti e della tesoreria;
- dirige, per quanto concerne gli aspetti economico-finanziari, l'approvvigionamento di servizi, materiali e beni strumentali necessari allo svolgimento delle attività;
- vigila, avendone la responsabilità, sulla regolare tenuta e aggiornamento della contabilità e sulla corretta conservazione dei libri legali e fiscali, degli archivi documentali ed informatici;

- assicura il rispetto delle scadenze fiscali e la conformità ai requisiti di norma dei libri obbligatori;
- supporta il Direttore Generale nella gestione dei rapporti con gli istituti di credito e nell'esecuzione delle operazioni finanziarie decise dalla società, inclusa la gestione della cassa, delle linee di credito bancarie, della scelta e delle relazioni con le banche;
- sovrintende, per quanto concerne gli aspetti economico-finanziari, l'approvvigionamento di servizi, materiali e beni strumentali necessari allo svolgimento delle attività;
- propone al Direttore Generale iniziative volte alla razionalizzazione dei servizi amministrativi, alla qualificazione della spesa, allo snellimento delle procedure, al miglioramento delle procedure, dei flussi e dei processi anche mediante il coordinamento di specifici progetti;
- stabilisce e mantiene un sistema di controllo interno adeguato e sviluppa ed implementa le procedure finanziarie e contabili;
- supporta il Direttore Generale nei rapporti con il Revisore Unico e con i consulenti;
- sulla base delle mansioni assegnate può disporre ordini di servizio e procedure operative alle funzioni che ad esso/a riportano;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

Il Direttore/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Responsabile Controllo di Gestione</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Amministrativa ed Economico Finanziaria	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o + EQ	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello avanzato
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Contabilità e bilancio			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti		X	
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie			X
Programmazione e controllo			X
Diritto amm.vo, Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

La/Il Responsabile Controllo di gestione supporta la/il Direttrice/ore amministrativa/o nelle redazioni della reportistica di periodo sull'andamento economico e finanziario dell'agenzia, attraverso una costante attività di controllo di gestione, che si sostanzia nell'analisi puntuale dei dati aziendali. Supporta la/il Direttrice/ore amministrativa/o nell'attuazione di progetti di ottimizzazione dei flussi informativi sulla gestione economica dell'azienda.

Favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

- Predisporre, su indicazione del Direttore/ore Amministrativo, i budget funzionali di Area e per servizi, monitorando trimestralmente l'andamento e misurandone i relativi scostamenti;
- Supporta la/il direttrice/ore amministrativa/o, nell'elaborazione del budget previsionale annuale e triennale;
- Provvede alla gestione, manutenzione e sviluppo del software applicativo al fine di aggiornare l'informatizzazione delle procedure contabili e dei modelli di controllo gestionale;
- Collabora costantemente con i direttori di area fornendo periodicamente, e su loro richiesta, dati e informazioni sui costi di produzione dei servizi, elabora le analisi dei processi lavorativi, identificando i passaggi procedurali che generano riflessi amministrativi, contabili e gestionali;
- Verifica gli obiettivi di fatturato;
- Propone al management soluzioni correttive o azioni di miglioramento;
- Supporta la Direzione Amministrativa e l'Area Organizzazione, Persone e Comunicazione nelle attività di consuntivazione legate al piano degli obiettivi;
- Elabora e aggiorna la reportistica di riferimento
- Controlla le operazioni contabili affinché siano svolte nel rispetto delle procedure aziendali e analizza la contabilità analitica
- Controlla le operazioni e dei registri affinché rispettino gli standard internazionali
- Analizza i documenti economici e le relazioni
- Monitora dei flussi di cassa
- Monitora il raggiungimento degli obiettivi finanziari
- Propone eventuali miglioramenti di sistemi e processi

- Assiste il revisore e gli auditor in fase di controllo
- Fornisce, su indicazione della Direttrice/ore, supporto e consulenza nella pianificazione finanziaria dell'azienda;
- Supporta la/il direttrice/ore amministrativo nello sviluppo e gestione di progetti dell'area amministrativa, con particolare riferimento agli aspetti informatici e ai flussi informativi, con attenzione agli output di sistema attesi.

Il/La Responsabile controllo di gestione può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Referente Contabilità e Bilancio</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Amministrativa ed Economico Finanziaria	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o + Specifiche Responsabilità	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una

Competenza	Livello 3
	prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
Affidabilità	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Accuratezza	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
Iniziativa	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
Orientamento Al Risultato	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
Gestione dei processi	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
Guida del gruppo	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
Sviluppo dei collaboratori	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
Ottimizzazione delle risorse	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Contabilità e bilancio			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti		X	
Contabilità analitica, economica e finanziaria			X
Programmazione e controllo; stesura prospetti previsionali			X
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- supporta la/il Direttrice/ore Area amministrativa ed economico finanziaria nella gestione e nel controllo delle attività di carattere amministrativo, contabile e finanziario dell'Agenzia;
- supporta la/il Direttrice/ore Area amministrativa ed economico finanziaria nella predisposizione del Bilancio economico di previsione pluriennale ed annuale, del Bilancio di esercizio e del Conto consuntivo;
- tiene e aggiorna la contabilità, i libri legali e fiscali, gli archivi di competenza;
- gestisce gli adempimenti di natura fiscale;
- supporta le attività di controllo di gestione e di elaborazione dei rendiconti gestionali di periodo, collaborando con tutti i servizi dell'Agenzia;
- Supporta l'elaborazione di progetti, documenti programmatici, atti amministrativi e normativi;
- Svolge attività di carattere amministrativo e di erogazione di servizi interni ed esterni all'ente che comportano uso di dati/informazioni complesse e l'applicazione di norme e predisposizione di atti e provvedimenti;
- Partecipa a gruppi di lavoro in relazione alla posizione assegnata;
- Cura la gestione di archivi e banche dati;
- Provvede trimestralmente agli adempimenti amministrativi previsti dalla normativa di riferimento;
- Collabora nelle attività di chiusura dei dati contabili periodici e nella predisposizione della reportistica economica, patrimoniale e finanziaria verso le Direzioni;
- Analisi degli scostamenti, controllo dei costi per centri di costo e contabilità analitica;
- Elaborazione di prime note, ratei, risconti e scritture d'assestamento;
- collabora in progetti volti ad una revisione ed ottimizzazione dei processi di comunicazione interna ed esterna delle principali informazioni economico/finanziarie;
- Svolge attività di organizzazione della raccolta ed elaborazione dei dati relativi allo stato di attuazione dei programmi;

- Può supportare le attività di rendicontazione delle spese dei progetti finanziati, nel rispetto dei vincoli di budget, al fine di ottemperare agli adempimenti previsti nei bandi di finanziamento e di evitare da parte degli organi di controllo il ridimensionamento delle risorse finanziarie che garantiscono la qualità delle attività progettuali e dei servizi erogati;
- Gestisce i rapporti con il consulente del lavoro relativamente a:
  - o Flussi mensili contabili;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- Costruzione in affiancamento alle Direzioni (per gli aspetti economici) di piani di fattibilità (business plans) su nuovi progetti;
- Espleta attività di progettazione e formazione di interventi di aggiornamento;
- Utilizza strumenti e metodologie informative ed informatiche;
- Si rapporta con i titolari delle posizioni dirigenziali/apicali e con enti esterni;
- Controlla i risultati della gestione economico-finanziaria;
- Analisi economico – finanziarie;
- analisi in materia fiscale;
- predisposizione modelli e analisi preliminari per elaborazioni statistiche;
- supporto all'analisi e progettazione di procedure anche ai fini della loro informatizzazione;
- Controlli di legittimità e di merito;
- esprime pareri generali sulle materie della struttura di appartenenza;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Referente Rendicontazione</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Amministrativa ed Economico Finanziaria	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o – istruttrice/ore amministrativa/o + Specifiche Responsabilità	<b>Titolo di studio:</b> -diploma di istruzione secondaria superiore -Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Contabilità analitica, economica e finanziaria		X	
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti		X	
Processi e metodologie di elaborazione, organizzazione e controllo di dati e informazioni			X
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- coordina e gestisce, in supporto alla/al Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria, le attività di rendicontazione delle spese dei progetti finanziati, nel rispetto dei vincoli di budget, al fine di ottemperare agli adempimenti previsti nei bandi di finanziamento e di evitare da parte degli organi di controllo il ridimensionamento delle risorse finanziarie che garantiscono la qualità delle attività progettuali e dei servizi erogati;
- Gestisce la rendicontazione dei fondi europei, nazionali e locali;
- Svolge attività di carattere amministrativo e di erogazione di servizi interni ed esterni all'ente che comportano uso di dati/informazioni complesse e l'applicazione di norme e predisposizione di atti e provvedimenti;
- Predisporre atti e documenti di diversa natura attraverso l'utilizzo di strumenti informatici;
- Cura la gestione di archivi e banche dati;
- Svolge attività di ricerca e studio in ambito normativo;
- Svolge servizi di comunicazione e di front office con utenti interni ed esterni;
- Svolgere attività di organizzazione, conservazione e gestione della documentazione relativa ai progetti di finanziamento;
- Si interfaccia con l'esterno in relazione ai progetti o a compiti specifici assegnati;
- Svolge attività di rendicontazione del singolo progetto, operando sotto la supervisione del Direttore Amministrativo;
- Provvede all'inserimento dei giustificativi di spesa sui Data Base aziendale, provinciale, regionale in raccordo con il Responsabile del progetto;
- Provvede trimestralmente agli adempimenti amministrativi previsti dalla normativa di riferimento;
- Verifica lo stato di avanzamento del progetto;
- Predisporre il rendiconto amministrativo generale a conclusione del progetto nel rispetto della normativa vigente;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Specialista amministrativa/o – Area amministrativa ed economico finanziaria</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Amministrativa ed economico finanziaria	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Contabilità e bilancio			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti		X	
Contabilità analitica, economica e finanziaria			X
Programmazione e controllo; stesura prospetti previsionali			X
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Supporta elaborazione di progetti, documenti programmatici, atti amministrativi e normativi;
- Svolge attività di carattere amministrativo e di erogazione di servizi interni ed esterni all'ente che comportano uso di dati/informazioni complesse e l'applicazione di norme e predisposizione di atti e provvedimenti;
- Partecipa a gruppi di lavoro in relazione alla posizione assegnata;
- Cura la gestione di archivi e banche dati;
- Provvede trimestralmente agli adempimenti amministrativi previsti dalla normativa di riferimento;
- Ausilio nelle attività di chiusura dei dati contabili periodici e predisposizione della reportistica economica, patrimoniale e finanziaria verso le Direzioni;
- Supporto alle attività di pianificazione periodica (budget, forecast, piani pluriennali);
- Analisi degli scostamenti, controllo dei costi per centri di costo e contabilità analitica;
- Elaborazione di prime note, ratei, risconti e scritture d'assestamento;
- La risorsa sarà coinvolta in progetti volti ad una revisione ed ottimizzazione dei processi di comunicazione interna ed esterna delle principali informazioni economico/finanziarie;
- Svolge attività di organizzazione della raccolta ed elaborazione dei dati relativi allo stato di attuazione dei programmi;
- Può supportare le attività di rendicontazione delle spese dei progetti finanziati, nel rispetto dei vincoli di budget, al fine di ottemperare agli adempimenti previsti nei bandi di finanziamento e di evitare da parte degli organi di controllo il ridimensionamento delle risorse finanziarie che garantiscono la qualità delle attività progettuali e dei servizi erogati;
- Gestisce i rapporti con il consulente del lavoro relativamente a:
  - o Flussi mensili contabili;

- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- Costruzione in affiancamento alle Direzioni (per gli aspetti economici) di piani di fattibilità (business plans) su nuovi progetti;
- Espleta attività di progettazione e formazione di interventi di aggiornamento;
- Utilizza strumenti e metodologie informative ed informatiche;
- Si rapporta con i titolari delle posizioni dirigenziali/apicali e con enti esterni;
- Controlla i risultati della gestione economico-finanziaria;
- Analisi economico – finanziarie;
- analisi in materia fiscale;
- predisposizione modelli e analisi preliminari per elaborazioni statistiche;
- supporto all'analisi e progettazione di procedure anche ai fini della loro informatizzazione;
- Controlli di legittimità e di merito;
- espressione pareri generali sulle materie della struttura di appartenenza;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – Contabile</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Amministrativa ed economico finanziaria	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e

Competenza	Livello 2
	controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Contabilità analitica, economica e finanziaria			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti		X	
Processi e metodologie di elaborazione, organizzazione e controllo di dati e informazioni			X
Programmazione e controllo; stesura prospetti previsionali		X	
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- supporta la/il Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria nelle attività di contabilità generale e controllo finanziario;
- interagisce con le direzioni dell'azienda, con fornitori e collaboratori esterni e con gli istituti di credito;
- redige le scritture contabili di base e si occupa della tenuta dei relativi registri;
- provvede all'emissione delle fatture attive relative ai servizi prestati dall'azienda;
- Verifica la sussistenza di eventuali crediti e dei relativi idonei titoli giuridici;
- Quantifica la somma da incassare ed emette reversali e mandati;
- Provvede alla registrazione delle fatture emesse dai fornitori;
- Verifica la documentazione necessaria a comprovare il diritto del creditore, a seguito del riscontro operato sulla regolarità della fornitura o della prestazione e sulla rispondenza della stessa ai requisiti quantitativi e qualitativi, ai termini ed alle condizioni pattuite;
- Gestisce i modelli F24 per oneri tributari e previdenziali, ritenute Irpef professionisti, INPS visite fiscali, T.A.R.I.;
- Effettua la compilazione del MUD;
- Adempie agli obblighi relativi al SISTRI;
- Gestisce il flusso degli emolumenti.
- Effettua rilevazioni di contabilità analitica aziendale e partecipa alla definizione delle procedure in ambito contabile;
- Analizza documenti e relazioni contabili;
- Supporta e collabora con la/il Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria nella verifica di conformità tra la situazione economico – finanziaria aziendale e le previsioni di bilancio;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale “sostenibile”, per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – Rendicontazione</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Amministrativa ed economico finanziaria	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e

Competenza	Livello 2
	controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Contabilità analitica, economica e finanziaria			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti		X	
Processi e metodologie di elaborazione, organizzazione e controllo di dati e informazioni			X
Programmazione e controllo; stesura prospetti previsionali		X	
Fondamenti di diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- supporta la/il Referente Rendicontazione e la/il Direttrice/ore Area Amministrativa ed economico finanziaria svolgendo attività di rendicontazione delle spese dei progetti finanziati, nel rispetto dei vincoli di budget, al fine di ottemperare agli adempimenti previsti nei bandi di finanziamento e di evitare da parte degli organi di controllo il ridimensionamento delle risorse finanziarie che garantiscono la qualità delle attività progettuali e dei servizi erogati;
- svolge attività di carattere amministrativo e di erogazione di servizi interni ed esterni all'ente che comportano uso di dati/informazioni complesse e l'applicazione di norme e predisposizione di atti e provvedimenti;
- Predisporre atti e documenti di diversa natura attraverso l'utilizzo di strumenti informatici;
- Cura la gestione di archivi e banche dati;
- Svolge attività di ricerca e studio in ambito normativo;
- Svolge servizi di comunicazione e di front office con utenti interni ed esterni;
- Svolge attività di organizzazione, conservazione e gestione della documentazione relativa ai progetti di finanziamento;
- Si interfaccia con l'esterno in relazione ai progetti o a compiti specifici assegnati;
- Svolge attività di rendicontazione del singolo progetto, operando sotto la supervisione del Direttore Amministrativo;
- Provvede all'inserimento dei giustificativi di spesa sui Data Base aziendale, provinciale, regionale in raccordo con il Responsabile del progetto;
- collabora trimestralmente agli adempimenti amministrativi previsti dalla normativa di riferimento;
- Verifica lo stato di avanzamento del progetto;
- Supporta la predisposizione del rendiconto amministrativo generale a conclusione del progetto nel rispetto della normativa vigente;

- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale “sostenibile”, per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Direttrice/ore IT</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area IT	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Generale
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o + EQ	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello avanzato
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Conoscenza delle tecniche di programmazione dei sistemi informativi ed informatici			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti			X
Conoscenza delle reti e delle architetture informatiche			X
Strumenti e modelli di Project management (analisi e progettazione)			X
Conoscenza approfondita delle normative specifiche afferenti al servizio, all'innovazione tecnologica (D.Lgs. 179 del 26/08/2016) e alla riorganizzazione delle PA (D.Lgs. n. 82 del 7/3/2005 e s.m.i.)			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- gestisce l'area IT secondo le direttive del Direttore Generale al quale riferisce periodicamente e con il quale si confronta costantemente al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi aziendali di sua competenza;
- opera con approccio gestionale di tipo manageriale, lavorando per obiettivi, nel rispetto degli obblighi assunti dall'Azienda, pianificando, predisponendo e organizzando le risorse con criteri di efficienza, efficacia ed economicità, confrontando l'andamento della gestione corrente con il budget, verificando i risultati conseguiti con gli standard prefissati, con cadenza almeno mensile/trimestrale;
- conosce gli obiettivi e le politiche aziendali e collabora con il management aziendale fornendo un continuo supporto alle decisioni strategiche aziendali;
- è responsabile della gestione delle risorse umane di sua competenza e provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale di sua competenza;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Area IT

- è responsabile della gestione e dell'esercizio dei Sistemi Informativi;
- ha la responsabilità complessiva dei nuovi progetti, della manutenzione di sistemi esistenti e dell'esercizio dei sistemi;
- è in grado di operare con consulenti aziendali e dell'IT sui requisiti, lo sviluppo e l'esercizio dei sistemi informativi;
- ha una chiara comprensione delle implicazioni dell'IT sulla strategia aziendale ed è consapevole delle tecniche di pianificazione e di controllo della gestione;

- identifica impatti di tipo legale, di privacy, di sicurezza e di altri regolamenti sui sistemi informativi ed è in grado, con il supporto di specifici consulenti, di intraprendere iniziative appropriate per attenersi a tali regolamenti;
- intraprende azioni di gestione del cambiamento per assicurare l'efficacia dei progetti di sistemi informativi;
- definisce l'architettura dei sistemi, identifica e seleziona piattaforme adeguate per il software applicativo, assicura adeguati requisiti utente, pianifica e assicura il collaudo e l'esercizio dei sistemi, documentando tutto il lavoro, metodi e strumenti richiesti. Pianifica l'installazione dei sistemi informativi (software, hardware, rete) interagendo con tutte le parti interessate per assicurare che vengano soddisfatte le priorità di installazione e che si minimizzino i disturbi all'azienda;
- supporta la negoziazione dei contratti, laddove i sistemi informativi siano stati dati in outsourcing, per ottenere il livello di servizio richiesto, stabilendo le procedure di risoluzione dei problemi e definendo le conseguenze per le non conformità. Si interfaccia con i progettisti e i pianificatori di fornitori esterni;
- si occupa dell'approvvigionamento di hardware, apparati, software, servizi di consulenza e altri servizi per i sistemi informativi;
- si assume la responsabilità di pianificare l'installazione e l'aggiornamento delle piattaforme e del software applicativo e hardware correlati;
- diagnostica e risolve problemi (ad esempio scarse prestazioni) e guasti (ad esempio guasti di sistema) che si verificano nell'esercizio, verificando che si tenga conto dei livelli di servizio concordati e delle necessità di qualità, sicurezza informatica, disponibilità e tutela della salute;
- valuta, i miglioramenti di progetto, i cambiamenti di capacità, le disposizioni di emergenza e ripristino ed è consapevole dei requisiti operativi, soprattutto in termini di livelli di servizio, disponibilità di rete, tempi di risposta, sicurezza e tempi di ripristino. Rivede i costi rispetto a fornitori esterni, a nuovi sviluppi, a nuovi servizi e promuove proposte di modifica della rete laddove si possano ottenere benefici insieme ad adeguate riduzioni di costi;
- ottiene e valuta offerte da parte di fornitori di apparati, software e altri servizi di rete;
- si tiene al corrente dei principali progressi nelle tecnologie e architetture per i sistemi informativi, quali la SOA (Service Oriented Architecture), i servizi web e simili. Conosce le principali piattaforme applicative per i sistemi aziendali,
- Controlla l'allineamento dei sistemi informativi alle pratiche e alle tecnologie migliori. È in grado di comprendere il potenziale innovativo delle tecnologie, architetture e piattaforme emergenti e, valutare il loro impatto aziendale e tecnologico sui sistemi informativi dell'azienda;
- utilizza tecniche di pianificazione, preventivazione (budgeting) e controllo. In particolare, è in grado di definire obiettivi di spesa, controlla iniziative di riduzione dei costi e pianifica e gestisce le spese per le principali aree di attività dei sistemi informativi, più precisamente per nuovi progetti, manutenzione di sistemi esistenti, esercizio di sistemi;
- si tiene al corrente delle implicazioni della legislazione pertinente o di altri regolamenti esterni che influenzano la sicurezza in ogni ambito dei servizi e delle attività di rete.

## Responsabile della Conservazione Digitale

Il responsabile del servizio di conservazione è colui che si occupa di definire e attuare le politiche complessive del sistema di conservazione, nonché di governare la gestione del sistema di conservazione. È garante della corretta erogazione del servizio di conservazione Digitale. Delega la gestione operativa e responsabilità di conduzione del servizio di conservazione digitale al responsabile del servizio di conservazione delegato.

All'interno del proprio ruolo svolge le seguenti attività elencate come riportate nel D.P.C.M. del 3 dicembre 2013, precisamente, i suoi compiti sono:

- archivia e rende disponibili in relazione ad ogni supporto di memorizzazione le seguenti informazioni:
  - a. la descrizione dei contenuti di tutti i documenti;
  - b. la descrizione e l'identificazione del responsabile della conservazione;
  - c. la descrizione e l'identificazione delle persone eventualmente delegate dal responsabile della conservazione, indicando i compiti di queste ultime;
  - d. l'indicazione delle copie di sicurezza;
- verifica il funzionamento corretto del sistema e dei programmi di gestione;
- adotta tutte le misure che si rendono necessarie per assicurare la sicurezza fisica e logica del sistema deputato alla conservazione sostitutiva e delle copie di sicurezza dei supporti di memorizzazione;
- definisce e trascrive tutte le procedure di sicurezza che permettono di rispettare le norme che regolano l'apposizione del riferimento temporale;

- verifica, con cadenza periodica non superiore ai cinque anni, la leggibilità effettiva dei documenti conservati, provvedendo, quando sia necessario al riversamento diretto o sostitutivo del contenuto dei supporti. Il documento conservato deve essere reso disponibile in qualunque momento e può essere esibito su supporto cartaceo o per via telematica;
- assicura la presenza di un pubblico ufficiale, nei casi in cui sia richiesto il suo intervento, garantendo allo stesso l'assistenza e le risorse necessarie per l'espletamento delle attività al medesimo attribuite;
- assicura agli organismi competenti previsti dalle norme vigenti l'assistenza e le risorse necessarie per l'espletamento delle attività di verifica e di vigilanza;
- delega un responsabile del servizio di conservazione delegato sulle attività elencate nella delega.

## Responsabile della Transizione al Digitale

Il Responsabile della Transizione Digitale è definito dal comma 1 dall'articolo 17 del CAD, e dalla Circolare n. 3/2018. In particolare, esso ha responsabilità rispetto ai seguenti compiti:

- coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni sia esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione;
- indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività;
- accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità;
- analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa;
- cooperazione alla revisione della riorganizzazione dell'amministrazione;
- indirizzo, coordinamento e monitoraggio della pianificazione prevista per lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- progettazione e coordinamento delle iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini e imprese mediante gli strumenti della cooperazione applicativa tra pubbliche amministrazioni, inclusa la predisposizione e l'attuazione di accordi di servizio tra amministrazioni per la realizzazione e compartecipazione dei sistemi informativi cooperativi;
- promozione delle iniziative attinenti all'attuazione delle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei ministri o dal Ministro delegato per l'innovazione e le tecnologie;
- pianificazione e coordinamento del processo di diffusione, all'interno dell'amministrazione, dei sistemi di identità e domicilio digitale, posta elettronica, protocollo informatico, firma digitale o firma elettronica qualificata e mandato informatico, e delle norme in materia di accessibilità e fruibilità nonché del processo di integrazione e interoperabilità tra i sistemi e servizi dell'amministrazione;
- pianificazione e coordinamento degli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, al fine di garantirne la compatibilità con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale e, in particolare, con quelli stabiliti nel piano triennale;
- costituire tavoli di coordinamento con gli altri Direttori dell'amministrazione e/o referenti nominati da questi ultimi;
- costituire gruppi tematici per singole attività e/o adempimenti (ad esempio: pagamenti informatici, implementazione di SPID, gestione documentale, apertura e pubblicazione dei dati, accessibilità, sicurezza, ecc.);
- proporre l'adozione di circolari e atti di indirizzo sulle materie di propria competenza (ad esempio, in materia di approvvigionamento di beni e servizi IT).

Il/La Direttrice/ore IT può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Referente IT sistema informativo - Sistemi, Reti, Connettività e Telefonia</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area IT	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore IT
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o – istruttrice/ore informatica/o + Specifiche Responsabilità	<b>Titolo di studio:</b> -diploma di istruzione secondaria superiore -Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e

Competenza	Livello 3
	identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Gestione e sviluppo dotazione hardware, software e rete informatica			X
Implementazione servizi digitali e digitalizzazione dei processi aziendali			X
Conoscenza delle tecniche di programmazione dei sistemi informativi ed informatici			X
Conoscenza delle reti e delle architetture informatiche			X
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Conoscenza delle normative specifiche afferenti il servizio			X
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Assicura il corretto funzionamento delle strutture hardware e software a supporto dell'erogazione dei servizi e del raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- Assicura la gestione di tutte le connessioni LAN\WAN aziendali, per garantire l'utilizzo e il funzionamento dei programmi gestionali in tutte le sedi territoriali;
- Gestisce le procedure per garantire la sicurezza informatica dei dati e delle reti interne ed esterne, al fine di proteggere tutto l'impianto IT da eventuali attacchi informatici o da eventi imprevisti (quali ad es. calamità naturali, blackout, incendi);
- Supporta la/il Direttrice/ore IT nella redazione del Piano di Disaster Recovery (DRP);
- Coordina, gestisce e supporta tutte le attività di installazione di computer, periferiche e software e le attività di consulenza e risoluzione delle problematiche di funzionamento dei sistemi hardware e software;
- Individua la soluzione tecnica più adeguata all'introduzione e allo sviluppo dei servizi digitali e alla digitalizzazione dei processi aziendali;
- Promuove l'adozione di soluzioni informatiche efficaci e performanti attraverso il continuo aggiornamento delle conoscenze e l'esame di soluzioni hardware e software innovative;
- Collabora con la/il Direttrice/ore IT e con il Data Protection Officer (DPO) sulle tematiche connesse al trattamento e alla protezione dei dati;
- Autorizza l'accesso di tutto il personale alla rete Internet e Intranet, alla posta elettronica e all'archivio condiviso;
- Supporta, per quanto di competenza, la predisposizione dei documenti di programmazione, contabili e gestionali dell'azienda (quali ad esempio bilanci e regolamenti interni).

- Supporta la/il Direttrice/ore IT nel controllo di gestione delle attività di competenza;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;
- gestisce la Rete LAN delle sedi e la connettività Internet;
- gestisce e controlla il firewall;
- gestisce gli armadi Rack e i relativi apparati;
- gestisce la Rete Wifi;
- gestisce server fisici e virtuali e NAS;
- gestisce e coordina la fonia (centralini, telefoni virtuali e fisici);
- effettua attività di monitoraggio e Backup on premise;
- monitora le tempistiche e la qualità interventi;
- assicura la gestione, lo sviluppo e l'implementazione di programmi e di sistemi informatici e l'assistenza hardware e software agli utenti;
- Svolge attività tecniche nei processi relativi ai sistemi di elaborazione e alle reti attraverso la conduzione gestionale dei sistemi e la rilevazione, ed eventuale rimozione, di malfunzionamenti hardware e software;
- Realizza e aggiorna i programmi, installa e personalizza prodotti e soluzioni applicative;
- gestisce le configurazioni dei sistemi installati;
- Collabora alla gestione della rete locale, nonché dei sistemi di elaborazione e delle applicazioni informatiche in uso;
- gestisce l'amministrazione degli utenti, la sicurezza della rete, la conservazione, il ripristino e il mantenimento degli archivi e dei dati;
- garantisce un corretto uso di tutti i programmi.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Referente IT sistema informativo - Applicazioni dati e sicurezza</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area IT	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore IT
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o – istruttrice/ore informatica/o + Specifiche Responsabilità	<b>Titolo di studio:</b> -diploma di istruzione secondaria superiore -Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio

Competenza	Livello 3
	reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Gestione e sviluppo dotazione hardware, software e rete informatica			X
Implementazione servizi digitali e digitalizzazione dei processi aziendali			X
Conoscenza delle reti e delle architetture informatiche			X
Conoscenza delle procedure per garantire la sicurezza informatica dei dati e delle reti interne ed esterne			X
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Conoscenza delle normative specifiche afferenti il servizio			X
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Assicura il corretto funzionamento delle strutture hardware e software a supporto dell'erogazione dei servizi e del raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- Assicura la gestione di tutte le connessioni LAN\WAN aziendali, per garantire l'utilizzo e il funzionamento dei programmi gestionali in tutte le sedi territoriali;
- Gestisce le procedure per garantire la sicurezza informatica dei dati e delle reti interne ed esterne, al fine di proteggere tutto l'impianto IT da eventuali attacchi informatici o da eventi imprevisti (quali ad es. calamità naturali, blackout, incendi);
- Supporta la/il Direttrice/ore IT nella redazione del Piano di Disaster Recovery (DRP);
- Coordina, gestisce e supporta tutte le attività di installazione di computer, periferiche e software e le attività di consulenza e risoluzione delle problematiche di funzionamento dei sistemi hardware e software;
- Individua la soluzione tecnica più adeguata all'introduzione e allo sviluppo dei servizi digitali negli ambiti della formazione, dell'orientamento e del lavoro;
- Promuove l'adozione di soluzioni informatiche efficaci e performanti attraverso il continuo aggiornamento delle conoscenze e l'esame di soluzioni hardware e software innovative;
- Collabora con la/il Direttrice/ore IT e con il Data Protection Officer (DPO) sulle tematiche connesse al trattamento e alla protezione dei dati;
- Autorizza l'accesso di tutto il personale alla rete Internet e Intranet, alla posta elettronica e all'archivio condiviso;
- Supporta, per quanto di competenza, la predisposizione dei documenti di programmazione, contabili e gestionali dell'azienda (quali ad esempio bilanci e regolamenti interni).

- Supporta la/il Direttrice/ore IT nel controllo di gestione delle attività di competenza;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;
- gestisce i sistemi operativi e patch di sicurezza;
- svolge attività di active directory 365 e on premise, con relative policy;
- controlla e gestisce la Posta elettronica aziendale;
- monitora, controlla e gestisce gli applicativi e i gestionali aziendali (Docsuite, GestCFP, Piattaforma e-learning, Antivirus Sharepoint, etc.);
- svolge attività di Backup in cloud;
- assicura la gestione, lo sviluppo e l'implementazione di programmi e di sistemi informatici e l'assistenza hardware e software agli utenti;
- Svolge attività tecniche nei processi relativi ai sistemi di elaborazione e alle reti attraverso la conduzione gestionale dei sistemi e la rilevazione, ed eventuale rimozione, di malfunzionamenti hardware e software;
- Realizza e aggiorna i programmi, installa e personalizza prodotti e soluzioni applicative;
- gestisce le configurazioni dei sistemi installati;
- Collabora alla gestione della rete locale, nonché dei sistemi di elaborazione e delle applicazioni informatiche in uso;
- gestisce l'amministrazione degli utenti, la sicurezza della rete, la conservazione, il ripristino e il mantenimento degli archivi e dei dati;
- garantisce un corretto uso di tutti i programmi.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Specialista informatica/o</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area IT	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore IT
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o informatica/o	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una

Competenza	Livello 3
	prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
Affidabilità	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Accuratezza	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
Iniziativa	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
Orientamento Al Risultato	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
Gestione dei processi	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
Guida del gruppo	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
Sviluppo dei collaboratori	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
Ottimizzazione delle risorse	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Gestione e sviluppo dotazione hardware, software e rete informatica			X
Implementazione servizi digitali negli ambiti della formazione, orientamento e lavoro			X
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Conoscenza delle normative specifiche afferenti il servizio			X
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Assicura il corretto funzionamento delle strutture hardware e software a supporto dell'erogazione dei servizi e del raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- Assicura la gestione di tutte le connessioni LAN\WAN aziendali, per garantire l'utilizzo e il funzionamento dei programmi gestionali in tutte le sedi territoriali;
- Gestisce le procedure per garantire la sicurezza informatica dei dati e delle reti interne ed esterne, al fine di proteggere tutto l'impianto IT da eventuali attacchi informatici o da eventi imprevisti (quali ad es. calamità naturali, blackout, incendi);
- Supporta la/il Direttrice/ore IT nella redazione del Piano di Disaster Recovery (DRP);
- Coordina, gestisce e supporta tutte le attività di installazione di computer, periferiche e software e le attività di consulenza e risoluzione delle problematiche di funzionamento dei sistemi hardware e software;
- Individua la soluzione tecnica più adeguata all'introduzione e allo sviluppo dei servizi digitali negli ambiti della formazione, dell'orientamento e del lavoro;
- Promuove l'adozione di soluzioni informatiche efficaci e performanti attraverso il continuo aggiornamento delle conoscenze e l'esame di soluzioni hardware e software innovative;
- Collabora con la/il Direttrice/ore IT e con il Data Protection Officer (DPO) sulle tematiche connesse al trattamento e alla protezione dei dati;
- Autorizza l'accesso di tutto il personale alla rete Internet e Intranet, alla posta elettronica e all'archivio condiviso;
- Supporta, per quanto di competenza, la predisposizione dei documenti di programmazione, contabili e gestionali dell'azienda (quali ad esempio bilanci e regolamenti interni).
- Supporta la/il Direttrice/ore IT nel controllo di gestione delle attività di competenza;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Tecnica/o informatica/o</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area IT	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore IT
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore informatica/o	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro.

Competenza	Livello 2
	Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Gestione e sviluppo dotazione hardware, software e rete informatica e conoscenza delle normative specifiche afferenti il servizio			X
Implementazione servizi digitali e digitalizzazione dei processi aziendali		X	
Conoscenza delle tecniche di programmazione dei sistemi informativi ed informatici		X	
Conoscenza delle procedure per garantire la sicurezza informatica dei dati e delle reti interne ed esterne		X	
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Assicura la gestione, lo sviluppo e l'implementazione di programmi e di sistemi informatici e l'assistenza hardware e software agli utenti;
- Svolge attività tecniche nei processi relativi ai sistemi di elaborazione e alle reti attraverso la conduzione gestionale dei sistemi e la rilevazione, ed eventuale rimozione, di malfunzionamenti hardware e software;
- Realizza e aggiorna i programmi, installa e personalizza prodotti e soluzioni applicative; gestisce le configurazioni dei sistemi installati;
- Collabora alla gestione della rete locale, nonché dei sistemi di elaborazione e delle applicazioni informatiche in uso; gestisce l'amministrazione degli utenti, la sicurezza della rete, la conservazione, il ripristino e mantenimento degli archivi e dei dati; garantisce un corretto uso di tutti i programmi;
- Assicura l'assistenza tecnica e l'addestramento agli utenti;
- Collabora allo sviluppo di nuove applicazioni informatiche;
- Predisporre gli atti amministrativi relativi ai processi di competenza;
- Svolge controlli e verifiche di processi, opere, prodotti e servizi sulla base di standard predefiniti;
- Svolge attività di ricerca e studio in ambito normativo e nelle materie di competenza del proprio ruolo/posizione, garantendo il costante aggiornamento delle proprie conoscenze;
- Propone soluzioni innovative ed è promotore di azioni di cambiamento e sviluppo relativamente alle modalità di lavoro, alle mansioni e ai processi di propria competenza;
- Svolge attività di gestione dell'hardware: riconosce e rileva malfunzionamenti hardware; sostituisce parti del pc; installa e configura periferiche; fornisce supporto tecnico al personale nell'utilizzo dell'hardware; possiede conoscenze generali delle tecnologie multimediali (tv, tablet, smartphone..).
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Generale
<b>Profilo professionale:</b> Dirigente	<b>Titolo di studio:</b> Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce in profondità gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, è fortemente consapevole del senso e delle ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la

	lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello Base	Livello Intermedio	Livello avanzato
Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, normativa nazionale e regionale in merito al Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego			X
Conoscenza approfondita in materia di appalti pubblici e di lavori pubblici			X
Contabilità economica e finanziaria			X
Programmazione e controllo			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

La/Il Direttrice/ore Patrimonio Progetti Speciali e Appalti è responsabile del patrimonio e della sua manutenzione, sia ordinaria che straordinaria. Definisce e programma eventuali successivi investimenti. Su proposta del Responsabile Tecnico, definisce il piano pluriennale delle manutenzioni. Sovrintende alla continuità e alla regolarità del funzionamento delle unità operative ed è responsabile degli acquisti provvedendo alla gestione generale degli approvvigionamenti di beni e servizi nel rispetto delle procedure di evidenza pubblica della pubblica amministrazione.

## Area progetti speciali

- Supporta la Direzione Generale nella realizzazione delle Infrastrutture del Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego, monitorando lo stato di avanzamento dei lavori e adottando le azioni correttive necessarie al fine di rispettare le tempistiche dei progetti affidati;
- supervisiona e coordina la realizzazione dei progetti affidati;
- può svolgere la funzione di direttore dei lavori, secondo le previsioni del codice degli appalti;
- è responsabile della correttezza e dei lavori e delle opere realizzate;
- elabora studi di fattibilità di progetti di ampliamento e/o modifica degli edifici, stimandone i costi e il piano di attuazione;
- si relaziona con i professionisti esterni incaricati della progettazione;
- gestisce le pratiche amministrative e gli adempimenti normativi correlati;
- redige, in collaborazione con professionisti qualificati, i capitolati tecnici per le gare d'appalto per i lavori;
- coordina e controlla lo stato avanzamento lavori nei cantieri;
- può svolgere la funzione di RUP nei procedimenti di competenza;
- cura le modalità e le procedure per la richiesta di impianti, attrezzature, strumenti e beni di consumo;
- coordina le attività per l'espletamento dei bandi di gara di propria competenza;
- È responsabile dell'affidamento dei lavori di competenza.

## Area patrimonio e manutenzioni

- definisce, con il supporto della/del Responsabile Tecnico, il piano di manutenzione degli edifici, impianti, macchine ed attrezzature delle sedi operative dell'azienda e il relativo budget;
- monitora la realizzazione del piano delle manutenzioni;
- monitora la regolarità degli interventi manutentivi ordinari, straordinari;
- è responsabile degli atti e delle pratiche amministrative e degli adempimenti normativi correlati;
- può svolgere la funzione di RUP per quanto di competenza;
- è responsabile della gestione e della conservazione della documentazione relativa agli edifici, impianti ed attrezzature progetti/ manuali/registri di tutti le unità operative: attrezzature antincendio, impianti elettrici, impianti aspirazioni trucioli e di estrazione vapori, idrosanitario termotecnico, aria compressa, gestione calore;
- è responsabile delle attività amministrative correlate al SISTRI (sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti) – MUD (modello unico di dichiarazione ambientale) interfacciandosi con il personale individuato in azienda come competente in materia e ne coordina le attività di riordino, razionalizzazione, mantenimento.

## Area acquisti

- è responsabile delle procedure di approvvigionamento di beni e servizi, sovrintendendo alla corretta effettuazione dell'intero processo di acquisto;
- è responsabile delle modalità e delle procedure adottate per la richiesta di impianti, attrezzature, strumenti e beni di consumo;
- sovrintende alla formazione dell'albo dei fornitori;
- formula i pareri circa le modalità di approvvigionamento;
- è responsabile della gestione delle pratiche amministrative e degli adempimenti normativi correlati;
- sovrintende alla redazione di capitolati tecnici per i bandi di gara;
- Sovrintende e coordina le attività per l'espletamento dei bandi di gara;
- sovrintende e coordina le attività di gestione dell'inventario dei beni dell'azienda e del "magazzino gestionale";
- sovrintende alla predisposizione della documentazione relativa agli approvvigionamenti tramite piattaforme di acquisto elettronico: Consip, ME.PA., NE.CA, SINTEL, e alla redazione dei contratti e/o degli ordini con i fornitori.

La/Il Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

La/Il Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Responsabile Area Tecnica</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o + EQ	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello avanzato
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Diritto Amm.vo, diritto privato, codice procedura civile, normativa degli enti pubblici, degli enti locali e specifici di settore			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti			X
Contabilità economica e finanziaria		X	
Conoscenza di norme e di regolamenti inerenti il servizio di riferimento e le norme in materia di Salute e Sicurezza			X
Competenze tecniche specifiche della professione di ingegnere/architetto (progettazione, direzione lavori, controllo, collaudi, ecc.)			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

Su indirizzo della/del Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti, gestisce il patrimonio, di proprietà o in comodato, e coordina l'effettuazione della manutenzione ordinaria e straordinaria, assicura la continuità e la regolarità del funzionamento delle unità operative, sovrintende alla regolarità del funzionamento delle attrezzature, dei macchinari e degli impianti in dotazione; elabora inoltre il piano rifiuti dell'azienda e svolge le attività di verifica e di sorveglianza del rispetto degli adempimenti; in qualità di responsabile degli archivi documentali cartacei dell'azienda presiede la funzione di conservazione documentale relativa alle varie attività dell'azienda e cura l'inventario.

Favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Area patrimonio e manutenzioni

- Partecipa alla definizione, programmazione e pianificazione del piano delle manutenzioni con i tempi e le modalità definiti dal Direttore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti. Ne gestisce successivamente il coordinamento, la realizzazione e il monitoraggio.
- Monitora il budget del piano manutenzioni definito dal Direttore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti, secondo le indicazioni e strumenti da lui definiti.
- Garantisce programmi di riparazione efficienti e rivedere le stime dei costi di riparazione.
- determina quali sono le politiche di manutenzione da applicare, coerentemente con la strategia decisa dal Direttore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti, di concerto con la Direzione Generale
- redige rapporti su impianti e attrezzature in dotazione;
- effettua sopralluoghi ed elabora procedure di sicurezza gestendone i relativi adempimenti;
- collabora nell'elabora il DUVRI (documento unico per la valutazione rischi da interferenze) e vigila sul rispetto degli adempimenti normativi
- controlla la regolarità degli interventi manutentivi ordinari, straordinari;

- si relaziona con i professionisti esterni;
- gestisce le pratiche amministrative e gli adempimenti normativi correlati;
- può svolgere la funzione di RUP per quanto di competenza;
- gestisce e conserva la documentazione relativa agli edifici, impianti ed attrezzature progetti/manuali/registri di tutti le unità operative: attrezzature antincendio, impianti elettrici, impianti aspirazioni trucioli e di estrazione vapori, idrosanitario termotecnico, aria compressa, gestione calore;
- gestisce le attività amministrative correlate al SISTRI (sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti) – MUD (modello unico di dichiarazione ambientale) interfacciandosi con il personale individuato in azienda come competente in materia e ne coordina le attività di riordino, razionalizzazione, mantenimento;
- interagisce con tutte le unità aziendali;
- Privilegiare la manutenzione e la riparazione di attrezzature e parti di ricambio aziendali;
- Controllare e monitorare l'inventario di competenza;
- Assicurarci che tutti i veicoli siano puliti, alimentati e in buone condizioni di funzionamento;
- Attuare le politiche e le procedure di sicurezza;
- definire i procedimenti, gli strumenti e il modello di organizzazione dell'attività di manutenzione;
- garantire che i processi di volta in volta necessari vengano portati a termine in modo tempestivo;
- controllare che ogni intervento sia eseguito in modo efficiente, sia dal punto di vista della funzionalità, sia da quello dell'economicità, senza tralasciare la sicurezza;
- decidere quali sono gli strumenti di diagnostica che devono essere utilizzati e come deve essere eseguito il procedimento;
- in caso di eventi particolari che richiedono interventi di manutenzione straordinaria, adottare provvedimenti tempestivi e risolutivi;
- definire e collaborare all'addestramento e alla formazione del personale addetto alla manutenzione;
- occuparsi, sempre in ottica di economicità e di sicurezza, dell'approvvigionamento dei materiali e delle attrezzature destinate ai processi manutentivi.

#### Area archivio documentale e inventario aziendale

- studia e individua la logistica;
- gestisce, coordina e aggiorna l'inventario dei beni delle unità operative dell'azienda;
- gestisce gli archivi documentali cartacei dell'azienda.

La/Il Responsabile Area Tecnica può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Assistente Area Tecnica – patrimonio e manutenzioni</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro.

Competenza	Livello 2
	Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Diritto Amm.vo, diritto privato, codice procedura civile, normativa degli enti pubblici, degli enti locali e specifici di settore		X	
Conoscenza delle attività di progettazione nelle sue varie fasi, con particolare riferimento alle attività di cui la R.U.P. ai sensi della vigente normativa		X	
Conoscenza della normativa nazionale e regionale in merito al Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego; conoscenza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza		X	
Conoscenza di norme e di regolamenti inerenti al servizio di riferimento		X	
Norme in materia di lavori pubblici e di contratti – appalti di opere e forniture di beni e servizi pubblici con particolare riferimento al codice degli appalti D. Lgs. 50/2016 e ss.mm.ii;		X	
Norme di tutela della salute e della sicurezza sui cantieri e luoghi di lavoro		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- supporta la/il Responsabile dell'Area Tecnica nei ruoli di competenza al fine di garantire l'efficienza e la funzionalità delle unità operative dell'azienda, di assicurare la regolarità del funzionamento delle attrezzature, dei macchinari e degli impianti in dotazione, verificando che le procedure di lavoro siano sempre aggiornate al quadro normativo di riferimento;
- Svolge attività istruttoria e di predisposizione di atti, relazioni e documenti, nell'ambito di prescrizioni di massima e di procedure predeterminate;
- Raccoglie, organizza ed elabora dati ed informazioni di natura complessa;
- Collabora alla predisposizione di elaborati tecnico-progettuali;
- Cura la manutenzione ordinaria e straordinaria dei beni utilizzati dall'amministrazione;
- Assiste il Responsabile area tecnica nelle attività di controllo e verifica dei lavori svolti anche in relazione alle norme antinfortunistiche e di prevenzione;
- Riceve atti, documenti e dichiarazioni entro i limiti e con l'osservanza delle istruzioni impartite da professionalità superiori;
- Formula proposte in merito all'organizzazione del lavoro nell'unità operativa cui è addetto;
- Svolge i compiti della categoria anche mediante l'utilizzazione di apparecchiature e sistemi di uso complesso;
- Cura le attività di magazzino e di inventario e il censimento dei beni immobili;

- Supporta il responsabile d'area nella gestione/coordinamento delle attività di mantenimento, cura degli archivi di tutte le unità operative e aggiorna gli archivi tecnici;
- Elabora e cura la reportistica di riferimento;
- Elabora e cura la stesura di capitolati e disciplinari relativi alle gare di progettazione e lavori;
- Collabora alla stesura e revisione delle procedure di processo relative alle attività dell'area tecnica;
- Collabora alla stesura delle procedure operative di sicurezza, predispone le schede di manutenzione delle attrezzature;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Referente Acquisti e gare</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o – istruttrice/ore amministrativa/o + Specifica Responsabilità	<b>Titolo di studio:</b> -diploma di istruzione secondaria superiore -Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Diritto Amm.vo, diritto privato, codice procedura civile, normativa degli enti pubblici, degli enti locali e specifici di settore			X
Conoscenza delle attività di progettazione nelle sue varie fasi, con particolare riferimento alle attività di cui la R.U.P. ai sensi della vigente normativa			X
Conoscenza della normativa nazionale e regionale in merito al Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego; conoscenza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza			X
Conoscenza di norme e di regolamenti inerenti al servizio di riferimento			X
Norme in materia di lavori pubblici e di contratti – appalti di opere e forniture di beni e servizi pubblici con particolare riferimento al codice degli appalti D. Lgs. 50/2016 e ss.mm.ii;			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- gestisce e coordina, in supporto alla/al Direttrice/ore Patrimonio, Progetti speciali e Appalti, gli approvvigionamenti di servizi e degli acquisti di materiale e la predisposizione e gestione delle procedure di gara d'appalto, nel rispetto delle procedure di evidenza pubblica, verificando che le procedure adottate siano sempre aggiornate al quadro normativo di riferimento e rispondano a criteri di efficienza ed efficacia;
- gestisce, in conformità al regolamento interno di acquisizione di lavori, beni e servizi, le richieste di acquisto ricevute dalle Direzioni, dalle/dai responsabili e referenti delle unità produttive aziendali;
- Appronta e aggiorna la modulistica accessoria;
- Cura la gestione di archivi e banche dati;
- Effettua indagini di mercato/confronto offerte e si confronta con la Direzione d'Area;
- Redige e predispose avvisi di manifestazione di interesse per l'acquisizione di lavori, servizi e Forniture;
- Redige i contratti e predispose gli ordini di acquisto attraverso il ricorso alle piattaforme degli acquisti della Pubblica Amministrazione: Consip, ME.PA., NE.CA, SINTEL;
- Redige i contratti e predispose gli ordini di acquisto attraverso il ricorso direttamente al MKT;
- Controlla i tempi di consegna e di esecuzione;
- Verifica la correttezza delle modalità di richiesta del materiale e di ricevimento delle forniture;
- Si relaziona con i fornitori per gestire le trattative negoziali al fine di acquisire le condizioni commerciali più vantaggiose;
- Analizza l'evoluzione dei prezzi di mercato ed effettua le necessarie comparazioni ai fini dei successivi acquisti;
- Elabora report e statistiche attinenti alla propria area di attività;

- Effettua l'analisi degli approvvigionamenti e degli acquisti al fine di supportare la programmazione del fabbisogno delle diverse unità produttive aziendali e la definizione dei relativi budget economici;
- Supporta lo svolgimento delle fasi di gara e di appalto per l'affidamento di servizi e forniture e provvede agli adempimenti amministrativi connessi:
  - cura l'istruttoria dei procedimenti, verifica la documentazione prodotta dalle strutture relativamente a progetti di lavori, servizi e forniture (memoria, bando di gara ecc.), predispone la documentazione necessaria in funzione della specifica procedura amministrativa (acquisizione preventivi di spesa, lettera di invito a presentare offerta, bando di gara, Determine di indizione procedura, nomina Commissione di Gara ove prevista, verbali di Commissione, Determine di aggiudicazione, Determine di annullamento) e gestisce l'intera procedura;
- predispone le comunicazioni necessarie a garantire i principi di trasparenza, pubblicità ed informazione ai concorrenti per le singole procedure, effettua i controlli previsti dalle normative vigenti in capo all'operatore economico individuato a mezzo della procedura;
  - predispone le comunicazioni per la verifica di motivi di esclusione;
  - predispone le comunicazioni di esclusione dalla gara e di richiesta integrazione documentazione di gara;
  - effettua controlli attraverso procedure informatizzate all'ANAC e/o osservatorio regionale contratti pubblici; perfezionamento e chiusura CIG, predispone file dati relativi alle gare/modalità d'acquisto e alle società invitate/partecipanti alle procedure di gara, i file vengono pubblicati dal responsabile trasparenza sul portale Afol Monza e Brianza;
  - acquisisce dalle società la documentazione necessaria per la formalizzazione dell'incarico, predispone la Determina di affidamento e la relativa lettera di incarico/contratto, gestisce gli eventi del contratto (variazioni agli elementi essenziali o accidentali del contratto);
  - gestisce lo scadenzario dei contratti di servizi al fine di riattivare le procedure necessarie a garantire continuità ai servizi essenziali.
- Cura l'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" di competenza, garantendo un flusso continuo e preciso di informazioni e di dati relativi alle attività svolte;
- Si interfaccia con il referente della gestione dei pagamenti;
- Cura e gestisce l'albo dei fornitori;
- Verifica la correttezza dei codici all'interno del gestionale e la loro corrispondenza con le normative in vigore, chiedendone eventuale modifica;
- Gestisce le procedure relative all'adesione a Convenzioni Consip e le quote associative dell'Istituto.
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o acquisti e gare</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e

Competenza	Livello 2
	controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Diritto Amm.vo, diritto privato, codice procedura civile, normativa degli enti pubblici, degli enti locali e specifici di settore		X	
Conoscenza delle attività di progettazione nelle sue varie fasi, con particolare riferimento alle attività di cui la R.U.P. ai sensi della vigente normativa			X
Conoscenza della normativa nazionale e regionale in merito al Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego; conoscenza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza		X	
Conoscenza di norme e di regolamenti inerenti al servizio di riferimento			X
Norme in materia di lavori pubblici e di contratti – appalti di opere e forniture di beni e servizi pubblici con particolare riferimento al codice degli appalti D. Lgs. 50/2016 e ss.mm.ii;		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- supporta la/il Referente Acquisti e gare e la/il Direttrice/ore Patrimonio, Progetti speciali e Appalti negli approvvigionamenti di servizi e degli acquisti di materiale e nella predisposizione e gestione delle procedure di gara d'appalto, nel rispetto delle procedure di evidenza pubblica, verificando che le procedure adottate siano sempre aggiornate al quadro normativo di riferimento e rispondano a criteri di efficienza ed efficacia;
- gestisce, in conformità al regolamento interno di acquisizione di lavori, beni e servizi, le richieste di acquisto ricevute dalle Direzioni, dalle/dai responsabili e referenti delle unità produttive aziendali;
- collabora nell'approntare e aggiornare la modulistica accessoria;
- Cura la gestione di archivi e banche dati;
- Effettua indagini di mercato/confronto offerte e si confronta con la Direzione d'Area;
- Redige e predispose avvisi di manifestazione di interesse per l'acquisizione di lavori, servizi e Forniture;
- Redige i contratti e predispose gli ordini di acquisto attraverso il ricorso alle piattaforme degli acquisti della Pubblica Amministrazione: Consip, ME.PA., NE.CA, SINTEL;
- Redige i contratti e predispose gli ordini di acquisto attraverso il ricorso direttamente al MKT;
- Controlla i tempi di consegna e di esecuzione;
- Verifica la correttezza delle modalità di richiesta del materiale e di ricevimento delle forniture;
- Si relaziona con i fornitori per gestire le trattative negoziali al fine di acquisire le condizioni commerciali più vantaggiose;
- Analizza l'evoluzione dei prezzi di mercato ed effettua le necessarie comparazioni ai fini dei successivi acquisti;

- Collabora nell'analisi degli approvvigionamenti e degli acquisti al fine di supportare la programmazione del fabbisogno delle diverse unità produttive aziendali e la definizione dei relativi budget economici;
- Supporta la/il Referente Acquisti e gare nello svolgimento delle fasi di gara e di appalto per l'affidamento di servizi e forniture e provvede agli adempimenti amministrativi connessi:
  - cura l'istruttoria dei procedimenti, verifica la documentazione prodotta dalle strutture relativamente a progetti di lavori, servizi e forniture (memoria, bando di gara ecc.), predispone la documentazione necessaria in funzione della specifica procedura amministrativa (acquisizione preventivi di spesa, lettera di invito a presentare offerta, bando di gara, Determine di indizione procedura, nomina Commissione di Gara ove prevista, verbali di Commissione, Determine di aggiudicazione, Determine di annullamento) e gestisce l'intera procedura;
- predispone le comunicazioni necessarie a garantire i principi di trasparenza, pubblicità ed informazione ai concorrenti per le singole procedure, effettua i controlli previsti dalle normative vigenti in capo all'operatore economico individuato a mezzo della procedura;
  - predispone le comunicazioni per la verifica di motivi di esclusione;
  - predispone le comunicazioni di esclusione dalla gara e di richiesta integrazione documentazione di gara;
  - effettua controlli attraverso procedure informatizzate all'ANAC e/o osservatorio regionale contratti pubblici; perfezionamento e chiusura CIG, predispone file dati relativi alle gare/modalità d'acquisto e alle società invitate/partecipanti alle procedure di gara, i file vengono pubblicati dal responsabile trasparenza sul portale Afol Monza e Brianza;
  - acquisisce dalle società la documentazione necessaria per la formalizzazione dell'incarico, predispone la Determina di affidamento e la relativa lettera di incarico/contratto, gestisce gli eventi del contratto (variazioni agli elementi essenziali o accidentali del contratto);
  - gestisce lo scadenario dei contratti di servizi al fine di riattivare le procedure necessarie a garantire continuità ai servizi essenziali.
- Cura l'albo dei fornitori;
- Verifica la correttezza dei codici all'interno del gestionale e la loro corrispondenza con le normative in vigore, chiedendone eventuale modifica;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Specialista tecnica/o amministrativa/o – Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Diritto Amm.vo, diritto privato, codice procedura civile, normativa degli enti pubblici, degli enti locali e specifici di settore			X
Conoscenza delle attività di progettazione nelle sue varie fasi, con particolare riferimento alle attività di cui la R.U.P. ai sensi della vigente normativa			X
Conoscenza della normativa nazionale e regionale in merito al Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego; conoscenza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza			X
Conoscenza di norme e di regolamenti inerenti al servizio di riferimento			X
Norme in materia di lavori pubblici e di contratti – appalti di opere e forniture di beni e servizi pubblici con particolare riferimento al codice degli appalti D. Lgs. 50/2016 e ss.mm.ii;			X
Norme di tutela della salute e della sicurezza sui cantieri e luoghi di lavoro			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Programmazione e gestione esecutiva dei lavori di manutenzione programmata, ordinaria e straordinaria e relativa realizzazione;
- Verifica e controllo dell'esecuzione dei lavori al fine di valutarne la conformità ai capitolati di appalto e alle normative di riferimento;
- Attività di preventivazione, consuntivazione e contabilizzazione dei lavori;
- Predisposizione di documentazione tecnica ed elaborazione di dati tecnici e statistici;
- Effettuazione di ispezioni e sopralluoghi in cantieri;
- curare la gestione degli approvvigionamenti di servizi e degli acquisti di materiale e la predisposizione e gestione delle procedure di gara di appalto, nel rispetto delle procedure di evidenza pubblica, verificando che le procedure adottate siano sempre aggiornate al quadro normativo di riferimento e rispondano a criteri di efficienza ed efficacia;
- utilizzare i principali portali di intermediazione telematica per la realizzazione di gare sopra e sottosoglia comunitaria, piattaforme di acquisto centralizzate e locali utilizzate dalle Pubbliche Amministrazioni per acquisti pubblici digitali: Sintel, MePA, Consip, NECA, ANAC, Osservatorio Regione Lombardia e Anticorruzione Simog;
- redigere capitolati tecnici per le gare d'appalto per i lavori, servizi e forniture;
- coordinare e controllare lo stato d'avanzamento di progetti e lavori;
- supportare il Direttore d'Area nelle procedure per la gestione di gare/affidamenti;

- controllare i tempi di consegna e di esecuzione, elaborare report e statistiche attinenti la propria attività;
- interagire con le direzioni dell'azienda, con fornitori e collaboratori/professionisti esterni;
- supervisionare e verificare il piano delle manutenzioni, controllando la regolarità degli interventi manutentivi ordinari, straordinari;
- supportare nell'elaborazione di studi di fattibilità di progetti di ampliamento e/o modifica degli edifici, stimandone i costi e il piano di attuazione;
- controllare lo stato avanzamento lavori nei cantieri;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Istruttrice/ore amministrativa/o – Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Patrimonio, Progetti Speciali e Appalti
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore amministrativa/o	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle

Competenza	Livello 2
	sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Diritto Amm.vo, diritto privato, codice procedura civile, normativa degli enti pubblici, degli enti locali e specifici di settore		X	
Conoscenza delle attività di progettazione nelle sue varie fasi, con particolare riferimento alle attività di cui la R.U.P. ai sensi della vigente normativa			X
Conoscenza della normativa nazionale e regionale in merito al Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego; conoscenza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza			X
Conoscenza di norme e di regolamenti inerenti al servizio di riferimento		X	
Norme in materia di lavori pubblici e di contratti – appalti di opere e forniture di beni e servizi pubblici con particolare riferimento al codice degli appalti D. Lgs. 50/2016 e ss.mm.ii;			X
Norme di tutela della salute e della sicurezza sui cantieri e luoghi di lavoro		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- supporta la/il Direttrice/ore d'Area nelle attività di sua competenza, tra cui la realizzazione delle Infrastrutture del Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego;
- Interagisce con le direzioni dell'azienda, con fornitori e collaboratori esterni;
- Si relaziona con i professionisti esterni incaricati della progettazione e della realizzazione delle opere;
- Espleta le pratiche amministrative e gli adempimenti normativi correlati;
- Supporta la/il Direttrice/ore d'Area nelle procedure per la richiesta di impianti, attrezzature, strumenti e beni di consumo;
- Svolge le attività necessarie per l'espletamento dei bandi di gara della sua Area.
- Capacità redazionali di capitolati tecnici per le gare d'appalto per i lavori, servizi e forniture;
- Coordina e controlla lo stato avanzamento lavori nei cantieri.
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Direttrice/ore Centrale Area Politiche del Lavoro e della Formazione</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Generale
<b>Profilo professionale:</b> Dirigente	<b>Titolo di studio:</b> Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce in profondità gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, è fortemente consapevole del senso e delle ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello avanzato
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello Base	Livello Intermedio	Livello avanzato
Progettazione ed erogazione dei servizi al lavoro e alla formazione			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti			X
Contabilità economica e finanziaria			X
Programmazione e controllo			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza, ivi inclusa la normativa nazionale e regionale in merito al Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego			X
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- dirige l'area Politiche del Lavoro e della Formazione secondo le direttive del Direttore Generale, al quale riferisce periodicamente e con il quale si confronta costantemente al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi aziendali di sua competenza;
- opera con approccio gestionale di tipo manageriale, lavorando per obiettivi, nel rispetto degli obblighi assunti dall'Azienda pianificando, predisponendo e organizzando le risorse con criteri di efficienza, efficacia ed economicità confrontando l'andamento della gestione corrente con il budget, verificando che i risultati conseguiti rispettino gli standard prefissati, con cadenza almeno mensile/trimestrale;
- conosce gli obiettivi e le politiche aziendali e collabora con il management aziendale fornendo un continuo supporto alle decisioni strategiche aziendali attraverso analisi e report economico-finanziari;
- è responsabile della gestione delle risorse umane di sua competenza, della loro crescita professionale e comportamentale e propone programmi di formazione e addestramento on the job al fine di migliorare l'assetto produttivo dell'azienda con programmi di medio/lungo periodo. Incentiva e stimola fra i suoi collaboratori l'applicazione di uno stile di lavoro orientato al continuo miglioramento e alla piena partecipazione e configurazione negli obiettivi aziendali;
- utilizza tecniche di pianificazione, preventivazione (budgeting) e controllo. In particolare, è in grado di definire obiettivi di spesa, controlla iniziative di riduzione dei costi e pianifica e gestisce le spese per le principali aree di attività, più precisamente per nuovi progetti.
- adotta provvedimenti che mirano al raggiungimento degli obiettivi definiti dal piano programma e all'individuazione di opportunità di sviluppo;
- ripartisce gli obiettivi e le risorse per l'attuazione dei programmi, secondo le linee guida del direttore generale utilizzando gli strumenti di programmazione previsti;
- supervisiona le attività delle dell'area;
- svolge le funzioni delegate dal Direttore Generale, se previste;
- adotta tutti gli atti e i provvedimenti che impegnano AFOL verso l'esterno, che la legge e lo Statuto o altre norme regolamentari non riservano ad altri organi dell'azienda;

- produce uno studio di fattibilità economica per un progetto aziendale;
- valida (dal punto di vista delle attività aziendali) uno studio di fattibilità tecnica di un progetto;
- produce un'analisi costi-benefici per uno scenario di attività aziendali;
- produce un preventivo per uno scenario di attività aziendale, in cui mostra i tipici costi operativi e di capitale;
- organizza, gestisce e valuta i processi di progettazione ed erogazione dei servizi al lavoro e alla formazione;
- gestisce le relazioni con enti e attori sociali e territoriali;
- effettua un costante monitoraggio dei bandi locali, provinciali, regionali, nazionali e comunitari, ne valuta la fattibilità e si accorda con la Direzione per l'eventuale partecipazione;
- effettua un costante monitoraggio dell'evoluzione normativa nell'area di riferimento;
- partecipa e coordina le progettazioni relative al settore di riferimento, redigendo proposte di incarichi "salvo buon fine" per gli eventuali progettisti e, successivamente, una volta approvato il progetto, trasformandoli in incarichi suscettibili di pagamento sull'attività finanziaria;
- si raccorda costantemente con i Responsabili, Referenti e Coordinatori al fine di monitorare l'andamento complessivo dell'area;
- fornisce alla Direzione i dati di monitoraggio dei processi dell'area;
- redige, su indicazione del Direttore Generale, piani di sviluppo/promozione dell'area di riferimento;
- partecipa alle riunioni di Direzione;
- partecipa, in raccordo con la Direzione ad eventi locali/regionali (seminari, mostre, convegni, tavole rotonde, riunioni).
- dirige e coordina la struttura organizzativa e funzionale della progettazione formativa e della programmazione del Piano dell'Offerta Formativa dell'Agenzia;
- promuove la divulgazione delle attività, la gestione dell'informazione, dei rapporti istituzionali, pubblici e privati tra CFP e CPI ed Enti, Associazioni, Categorie, Sindacato, Referenti e responsabili di settore oggetto di delega;
- verifica il raggiungimento dei risultati attesi, i giudizi, le schede di valutazione, il sistema premiante e supervisiona i gruppi di supporto organizzativo orizzontali (accreditamento, certificazione, carta dei servizi, comunicazione multimediale e sistemi informatici, aggiornamento, sicurezza, inventari e dismissioni, pacchetto didattico e contabile) attuali o futuri;
- è il principale referente del Direttore Generale e delle istituzioni (Regione, Provincia, ...) del Settore Formazione Professionale e Lavoro;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

La/Il Direttrice/ore Centrale Area politiche del lavoro e della formazione può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Specialista informatica/o statistica/o</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Centrale Area Politiche del Lavoro e della Formazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una

Competenza	Livello 3
	prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
Affidabilità	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Accuratezza	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
Iniziativa	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
Orientamento Al Risultato	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
Gestione dei processi	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
Guida del gruppo	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
Sviluppo dei collaboratori	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
Ottimizzazione delle risorse	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale – con riferimento a tutti i target oggetto del sistema e alle diverse forme di finanziamento dello stesso			X
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Procedure amministrative di competenza e servizi amministrativi erogati dai CPI		X	
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Effettuare l'estrazione di dati da grandi archivi relazionali di natura amministrativa e procedere alla normalizzazione degli stessi.
- Costruire database statistici per le attività di ricerca e monitoraggio del mercato del lavoro (con particolare riferimento alle posizioni lavorative e ai movimenti occupazionali a livello di impresa a partire dal Sistema Informativo Lavoro).
- Predisporre i database sottostanti e creazione di cubi OLAP per alimentare le sezioni dei portali istituzionali dedicate alla diffusione dei dati.
- Definire e costruire il Public Use file per scopi di ricerca.
- Curare l'integrazione di basi dati provenienti da sistemi gestionali di amministrazioni diversificate (Regione, Camere di Commercio, Inps, ecc.).
- Individuare dei modelli statistici da applicarsi ai fini della valutazione delle politiche del lavoro.
- Utilizzare le piattaforme hardware e software in ambiente Linux e Windows degli ambienti virtualizzati, dei database Oracle 11.2, Microsoft SQLServer, MySQL.
- Sviluppare applicazioni web su piattaforme open source.
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo:</b> <b>Coordinatrice/ore CPI - PAL</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Centrale Area Politiche del Lavoro e della Formazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro + EQ	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello avanzato
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale – con riferimento a tutti i target oggetto del sistema e alle diverse forme di finanziamento dello stesso			X
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie			X
Procedure amministrative di competenza e servizi amministrativi erogati dai CPI			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- assicura il coordinamento dei CPI e dei servizi di PAL erogati da Afol e supporta l'ente nella ricerca di soluzioni idonee al raggiungimento degli obiettivi integrati lavoro/orientamento/formazione;
- svolge un ruolo attivo nel supportare la direzione Centrale Politiche del Lavoro e della Formazione nelle azioni di governance territoriale, favorendo il ruolo strategico dei Centri per l'Impiego all'interno della filiera Orientamento - Formazione – Lavoro;
- Incentiva, attraverso il monitoraggio costante, il raggiungimento degli obiettivi, in termini di erogazione dei servizi e inserimento e reinserimento lavorativo, favorendo la prossimità territoriale dei punti di erogazione dei servizi;
- Supporta i Centri per l'Impiego nell'implementazione dei flussi, processi e attività finalizzate all'incontro domanda e offerta di Lavoro, con particolare attenzione allo sviluppo di adeguate competenze professionali del personale addetto;
- supporta il direttore Centrale nella pianificazione, nell'organizzazione e nel monitoraggio dei servizi erogati dai CPI e dei servizi e delle misure di PAL, in funzione degli obiettivi assegnati;
- gestisce le relazioni interne inter-aree relativamente ai servizi integrati lavoro/orientamento/formazione;
- gestisce relazioni esterne con soggetti pubblici e privati del territorio in relazione a progetti/servizi di PAL;
- esplica le sue competenze nelle aree dei servizi al lavoro e delle politiche attive in sinergia con le altre business unit;
- gestisce e organizza processi, servizi e risorse umane relativamente alle unità organizzative, relativamente ai compiti assegnati e agli obiettivi previsti;
- garantisce l'erogazione dei servizi previsti dal piano programma e delle performance, nel rispetto del budget previsto e in funzione degli obiettivi assegnati;
- partecipa a tavoli operativi che prevedono la presenza degli stakeholders pubblici e privati del territorio.
- progetta e gestisce i servizi offerti alle amministrazioni comunali e PA del territorio di riferimento;
- implementa procedure innovative nel campo dei servizi al lavoro;

- monitora e analizza dati utili per la produzione della reportistica relativa ai servizi e al mercato del lavoro;
- organizza il personale assegnato, garantendo la continua rimodulazione dei carichi di lavoro in funzione dell'utenza effettiva, degli standard di erogazione dei servizi e degli obiettivi di area;
- gestisce le relazioni con il proprio territorio di riferimento e garantisce un costante lavoro di promozione e consulenza con imprese, enti, consulenti, associazioni ed istituzioni del territorio;
- organizza attività di confronto con il territorio finalizzate all'innovazione dei servizi e alla crescita occupazionale con l'obiettivo di avvicinare e rendere accessibili ai cittadini e alle imprese i servizi, il sistema di incentivi e sgravi fiscali e le politiche attive del lavoro;
- svolge nei confronti delle imprese attività di consulenza di livello complesso o specifico su norme, agevolazioni, incentivi, comunicazioni obbligatorie, etc. e di promozione dei servizi di incontro domanda e offerta;
- definisce e verifica procedimenti e procedure dei CPI;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

La/Il Coordinatrice/ore CPI PAL può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Responsabile CPI</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Centrale Area Politiche del Lavoro e della Formazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro + EQ	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello avanzato
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale – con riferimento a tutti i target oggetto del sistema e alle diverse forme di finanziamento dello stesso			X
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie			X
Procedure amministrative di competenza e servizi amministrativi erogati dai CPI			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- supporta la/il direttrice/ore d'area nella pianificazione, nell'organizzazione, nella gestione e nel monitoraggio dei servizi e delle misure di PAL in funzione degli obiettivi assegnati;
- gestisce relazioni esterne con soggetti pubblici e privati del territorio in relazione a progetti/servizi di PAL;
- presidia e gestisce tutti i processi giuridico-amministrativi e gestionali relativamente ai servizi erogati dai CPI di cui è responsabile in relazione all'offerta dei servizi;
- esplica le sue competenze nelle aree dei servizi al lavoro e delle politiche attive in sinergia con le altre business unit;
- supporta la direzione d'Area nel processo di realizzazione di progettualità integrate.
- gestisce e organizza processi, servizi e risorse umane relativamente alle unità organizzative, relativamente ai compiti assegnati e agli obiettivi previsti;
- garantisce l'erogazione dei servizi previsti dal piano programma e delle performance, nel rispetto del budget previsto per i Centri di costo di cui è responsabile e in funzione degli obiettivi assegnati;
- partecipa a tavoli operativi che prevedono la presenza degli stakeholders pubblici e privati del territorio. Progetta e gestisce i servizi offerti alle amministrazioni comunali e PA del territorio di riferimento;
- implementa procedure innovative nel campo dei servizi al lavoro;
- monitora e analizza dati utili per la produzione della reportistica relativa ai servizi e al mercato del lavoro;
- organizza il personale dei CPI, garantendo la continua rimodulazione dei carichi di lavoro in funzione dell'utenza effettiva, degli standard di erogazione dei servizi e degli obiettivi di area;
- organizza e gestisce i processi relazionali che coinvolgono il personale dei centri per l'impiego;
- verifica procedimenti e procedure, riscontri e controlli sulle attività svolte;
- cura le procedure in materia di trasparenza amministrativa e di tutela dei dati personali;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- definisce e aggiorna gli standard di servizio nei centri per l'impiego di sua competenza, dietro indicazione della/del Direttrice/ore di Area;

- gestisce le relazioni con il proprio territorio di riferimento e garantisce un costante lavoro di promozione e consulenza con imprese, enti, consulenti, associazioni ed istituzioni del territorio;
- organizza attività di confronto con il territorio finalizzate all'innovazione dei servizi e alla crescita occupazionale con l'obiettivo di avvicinare e rendere accessibili ai cittadini e alle imprese i servizi, il sistema di incentivi e sgravi fiscali e le politiche attive del lavoro;
- svolge nei confronti delle imprese attività di consulenza di livello complesso o specifico su norme, agevolazioni, incentivi, comunicazioni obbligatorie, etc. e di promozione dei servizi di incontro domanda e offerta;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

La/Il Responsabile CPI può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Referente CPI</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CPI
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o – istruttrice/ore del mercato e dei servizi per il lavoro + Specifica Responsabilità	<b>Titolo di studio:</b> -diploma di istruzione secondaria superiore -Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale – con riferimento a tutti i target oggetto del sistema e alle diverse forme di finanziamento dello stesso			X
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi			X
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie		X	
Enti locali e specifiche di settore, contratti collettivi nazionali di lavoro, normative specifiche afferenti il servizio;		X	
Procedure amministrative di competenza e servizi amministrativi erogati dai CPI			X
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Supporta la/il Responsabile CPI nel presidio e nella gestione di tutti i processi giuridico-amministrativi relativamente ai servizi erogati dai CPI di cui è referente in relazione all'offerta dei servizi;
- Esplica le sue competenze nelle aree dei servizi al lavoro e delle politiche attive in sinergia con le aree formazione e orientamento;
- Supporta la/il Responsabile CPI nel gestire e organizzare processi, servizi e risorse umane relativamente alle unità organizzative, ai compiti assegnati e agli obiettivi previsti;
- Supporta la/il Responsabile CPI nel garantisce l'erogazione dei servizi previsti dal piano programma e delle performance, nel rispetto del budget previsto per i Centri di costo di cui è referente e in funzione degli obiettivi assegnati;
- Partecipa a tavoli operativi che prevedono la presenza degli stakeholders pubblici e privati del territorio. Progetta e gestisce i servizi offerti alle amministrazioni comunali e PA del territorio di riferimento;
- Propone e implementa procedure innovative nel campo dei servizi al lavoro;
- Monitora e analizza dati utili per la produzione della reportistica relativa ai servizi e al mercato del lavoro;
- supporta la/il Responsabile del CPI nell'organizzare il personale dei CPI, garantendo la continua rimodulazione dei carichi di lavoro in funzione dell'utenza effettiva, degli standard di erogazione dei servizi e degli obiettivi di area;
- verifica procedimenti e procedure, riscontri e controlli sulle attività svolte;
- cura le procedure in materia di trasparenza amministrativa e di tutela dei dati personali;
- gestisce le relazioni con il proprio territorio di riferimento e garantisce un costante lavoro di promozione e consulenza con imprese, enti, consulenti, associazioni ed istituzioni del territorio;

- supporta la/il Responsabile del CPI nell'organizzazione delle attività di confronto con il territorio finalizzate all'innovazione dei servizi e alla crescita occupazionale con l'obiettivo di avvicinare e rendere accessibili ai cittadini e alle imprese i servizi, il sistema di incentivi e sgravi fiscali e le politiche attive del lavoro;
- Contribuisce a svolgere, nei confronti delle imprese, attività di consulenza di livello complesso o specifico su norme, agevolazioni, incentivi, comunicazioni obbligatorie, etc. e di promozione dei servizi di incontro domanda e offerta;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- Segnala al responsabile di sede o all'addetto ai servizi prevenzione e protezione (ASPP) eventuali anomalie o non conformità, in ambito di sicurezza sul luogo di lavoro.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Specialista servizi al lavoro</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CPI
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o del mercato e dei servizi per il lavoro	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una

Competenza	Livello 3
	prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
Affidabilità	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Accuratezza	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
Iniziativa	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
Orientamento Al Risultato	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
Gestione dei processi	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
Guida del gruppo	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
Sviluppo dei collaboratori	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
Ottimizzazione delle risorse	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale – con riferimento a tutti i target oggetto del sistema e alle diverse forme di finanziamento dello stesso			X
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Procedure amministrative di competenza e servizi amministrativi erogati dai CPI			X
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Realizza analisi dei processi di erogazione dei servizi per il lavoro e collabora alla proposta di procedure e standard operativi da applicare.
- Svolge attività di coordinamento e di supporto alla pianificazione delle attività di una o più Unità operative che erogano servizi per il lavoro.
- Monitora l'attività dei Servizi per il lavoro con riferimento a specifiche aree di attività e individua eventuali azioni migliorative/correttive.
- Progetta servizi e interventi di politica attiva del lavoro.
- Eroga servizi di orientamento professionale attraverso colloqui individuali e di gruppo utilizzando tecniche specialistiche per l'identificazione delle competenze e dei fabbisogni e offrendo supporto alla corretta conoscenza delle opportunità in relazione alle politiche attive per l'occupazione.
- Concorda con gli utenti e coordina la predisposizione dei patti di servizio personalizzati.
- Elabora e predispone percorsi personalizzati per la ricerca attiva del lavoro.
- Offre consulenza e supporto nell'analisi delle propensioni e attitudini verso l'autoimprenditorialità e promuove conoscenze specifiche nell'ambito della gestione d'impresa, nell'analisi preliminare dell'idea imprenditoriale, nella stesura del business.
- Monitora e valuta l'esito delle azioni attuate (orientative, formative o di inserimento lavorativo), intervenendo all'occorrenza con opportune azioni correttive.
- Rileva i fabbisogni professionali delle aziende clienti del servizio.
- Effettua preselezioni/selezioni di personale sulla base delle richieste di aziende clienti.

- Utilizza banche dati per la preselezione e software per l'incontro domanda-offerta.
- Svolge azioni di consulenza di livello complesso o specifico su norme, agevolazioni, incentivi, comunicazioni obbligatorie, etc. e di promozione dei servizi di incontro domanda e offerta.
- Promuove attività di confronto con le esigenze del territorio finalizzate all'innovazione dei servizi e alla crescita occupazionale con l'obiettivo di avvicinare e rendere accessibili ai cittadini e alle imprese i servizi, il sistema di incentivi e sgravi fiscali e le politiche attive del lavoro.
- Sviluppa le azioni finanziate dal FSE con attività di progettazione gestione e rendicontazione.
- Contribuisce a definire i processi operativi relativi all'erogazione dei servizi o alla realizzazione di specifici progetti/programmi di politica attiva e a monitorarne l'andamento.
- Gestisce la condizionalità.
- Svolge la funzione di responsabile del procedimento con riferimento agli atti amministrativi necessari per l'erogazione dei servizi per il lavoro.
- collabora alla predisposizione degli atti amministrativi relativi ai processi di competenza;
- è coinvolto nell'organizzazione degli interventi rivolti al miglioramento dell'offerta dei servizi;
- interviene nei percorsi di natura orientativa, supportando l'utente nella crescita motivazionale e nell'individuazione di percorsi formativi complessi attraverso azioni di tipo consulenziale e di accompagnamento rivolte in particolare all'utenza più svantaggiata;
- effettua analisi e promuove studi e ricerche sul sistema dei servizi;
- eroga servizi amministrativi/certificazioni specifici per i CPI;
- collabora alla progettazione e alla gestione di piani di intervento rivolti agli utenti e agli operatori della rete;
- nei confronti delle imprese, può svolgere azioni di consulenza di livello complesso o specifico su norme, agevolazioni, incentivi, comunicazioni obbligatorie, etc. e di promozione dei servizi di incontro domanda e offerta;
- nell'ambito dei servizi per l'impiego, l'orientamento e la formazione, promuove attività di confronto con le esigenze del territorio finalizzate all'innovazione dei servizi e alla crescita occupazionale con l'obiettivo di avvicinare e rendere accessibili ai cittadini e alle imprese i servizi, il sistema di incentivi e sgravi fiscali e le politiche attive del lavoro;
- collabora alle attività di monitoraggio e verifica dei processi, all'aggiornamento delle procedure di lavoro (anche in riferimento al quadro normativo) e alla predisposizione dei relativi documenti. Ha funzioni di comunicazione fra i servizi (nella logica cliente/fornitore);
- può essere responsabile di specifici processi/progetti, per i quali può interfacciarsi con l'esterno;
- esplica le proprie mansioni nelle aree dei servizi al lavoro e delle politiche attive;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio/Area;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.
- Può coordinare i progetti e i servizi al lavoro (progettazione dell'offerta, promozione dei servizi, progettazione di dettaglio, monitoraggio, valutazione) garantendo la corretta realizzazione e l'aggiornamento costante delle attività secondo la normativa vigente;
- fornisce supporto nella progettazione e nella stesura delle proposte da finanziare con l'utilizzo dei dispositivi UE, Nazionali, Regionali e Provinciali;
- garantisce tutte le funzioni connesse alla programmazione delle specifiche attività (pianificazione risorse, calendario attività, coordinamento dei gruppi di progettazione coinvolti, ecc.) e alle funzioni di monitoraggio e verifica nella fase di realizzazione (raccolta dati, stato di avanzamento lavori, report periodici);
- può coordinare gruppi di lavoro in relazione a progetti specificamente individuati;
- per la sua attività utilizza strumenti tecnici specifici (utilizzo di test, MATCH, etc.);
- è responsabile della gestione efficiente delle risorse impegnate nei processi e della loro economia;
- è responsabile delle scelte tecniche e organizzative dei processi e delle attività, sia svolte direttamente sia dal personale coordinato;

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Operatrice/ore servizi al lavoro</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CPI
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore del mercato e dei servizi per il lavoro	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro.

Competenza	Livello 2
	Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale – con riferimento a tutti i target oggetto del sistema e alle diverse forme di finanziamento dello stesso		X	
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Procedure amministrative di competenza e servizi amministrativi erogati dai CPI			X
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Eroga i servizi di accoglienza effettuando la profilazione dell'utenza e fornendo informazioni per l'utilizzo dei servizi e delle misure per il lavoro.
- Svolge colloqui individuali e di gruppo, utilizzando strumenti e procedure definiti dall'Ente, per l'identificazione delle competenze e dei fabbisogni offrendo supporto alla corretta conoscenza delle opportunità in relazione alle politiche attive per l'occupazione.
- Concorda con gli utenti e predispone i patti di servizio personalizzati utilizzando gli schemi e le procedure predefinite dall'Ente.
- Svolge azioni di gestione dei processi per l'attivazione, accompagnamento e tutoring nei percorsi di tirocinio o di inserimento e reinserimento al lavoro, anche a favore di utenti svantaggiati, promuovendo e realizzando interventi finalizzati all'attivazione dei soggetti, proponendo soluzioni correttive rispondenti alle manifestate esigenze aziendali e utilizzando metodi e strumenti coerenti.
- Monitora l'esito delle azioni (orientative, formative o di inserimento lavorativo).
- Rileva i fabbisogni professionali delle aziende clienti del servizio.
- Effettua preselezioni di personale sulla base delle richieste di aziende clienti utilizzando quale supporto le banche dati e le applicazioni per l'incontro domanda-offerta.
- Favorisce l'incontro domanda-offerta promuovendo i relativi servizi presso i datori di lavoro e ricercando offerte idonee per i lavoratori utenti del servizio.
- Nei confronti delle imprese, svolge azioni di informazione in merito alla disponibilità di agevolazioni, incentivi, normativa sul mercato del lavoro.
- Interviene nelle azioni finanziate dal FSE con attività di gestione e rendicontazione.
- Predispone, secondo le direttive dell'Ente, gli atti amministrativi necessari per lo svolgimento delle funzioni proprie dei Servizi per il lavoro pubblici e gestisce tutti i procedimenti amministrativi propri dei CPI e del collocamento mirato;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Responsabile PAL – sede accreditata Monza</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Centrale Area Politiche del Lavoro e della Formazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o del mercato e servizi per il lavoro + EQ	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello avanzato
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale – con riferimento a tutti i target oggetto del sistema e alle diverse forme di finanziamento dello stesso			X
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie			X
Procedure amministrative di competenza			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Assicura il corretto funzionamento dal punto di vista tecnico, economico ed organizzativo degli interventi di politiche attive del lavoro nella prospettiva di rafforzamento della crescita e dell'occupazione, secondo le direttive ricevute e gli obiettivi di budget assegnati;
- Sovrintende e programma le attività di presa in carico dell'utente, progettando un percorso di azioni di politiche attive e formazione personalizzata, finalizzate all'inserimento lavorativo dello stesso. A tal fine sulla base delle norme vigenti assicurare la funzionalità:
  - o degli interventi di orientamento ad utenti/clienti in ambito politiche attive del lavoro;
  - o della progettazione dei percorsi formativi finalizzati all'inserimento lavorativo;
  - o dei percorsi d'informazione e consulenza per gli utenti/clienti che intendono verificare la possibilità di lavorare in proprio con un'attività autonoma o imprenditoriale;
  - o degli interventi mirati a massimizzare il risultato occupazionale degli utenti/clienti attraverso progetti finanziati e/o a mercato;
- assicura le attività relative all'area della disabilità e dello svantaggio sociale, promuovendo servizi per una completa integrazione socio-lavorativa degli gli utenti/clienti e servizi consulenziali in ambito normativo ed organizzativo per le imprese;
- programma e gestisce i servizi di accompagnamento all'inserimento lavorativo mirato dedicato a utenti/clienti che si trovano in particolari condizioni di fragilità e/o svantaggio;
- programma e coordina i progetti di ricollocamento, al fine di individuare e sperimentare nuove mansioni lavorative per persone disoccupate da lungo periodo, nonché della progettazione di interventi mirati per il mantenimento del posto di lavoro, attraverso analisi, monitoraggi e follow – up del mercato del lavoro a livello locale;
- assistenza alla progettazione esecutiva dei dispositivi del piano provinciale per la disabilità;
- supporto nella gestione delle progettualità a livello comunale, provinciale, regionale e nazionale connessi ai servizi al lavoro e alla formazione;
- programma, progetta e gestisce i progetti a favore del recupero delle abilità pregresse in utenti/clienti da reinserire nel mercato del lavoro;
- pianifica, organizza e gestisce i processi e i servizi e le risorse in funzione degli obiettivi assegnati;
- fornisce alla direzione di Area i dati di monitoraggio periodici dell'attività;

- partecipa allo sviluppo e all'adattamento delle procedure di funzionamento dell'insieme dei processi amministrativi correlati all'applicazione della legge;
- supervisiona le attività di segreteria, di gestione contabile e amministrativa, nonché alle azioni di verifica delle rendicontazioni presentate a valere sul Piano provinciale;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;

favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

La/Il Responsabile PAL sede accreditata di Monza può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Operatrice/ore servizi al lavoro – sedi accreditate</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CPI
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore del mercato e dei servizi per il lavoro	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e

Competenza	Livello 2
	controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale – con riferimento a tutti i target oggetto del sistema e alle diverse forme di finanziamento dello stesso		X	
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi		X	
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Procedure amministrative di competenza e servizi amministrativi			X
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Eroga i servizi di accoglienza effettuando la profilazione dell'utenza e fornendo informazioni per l'utilizzo dei servizi e delle misure per il lavoro.
- Svolge colloqui individuali e di gruppo, utilizzando strumenti e procedure definiti dall'Ente, per l'identificazione delle competenze e dei fabbisogni offrendo supporto alla corretta conoscenza delle opportunità in relazione alle politiche attive per l'occupazione.
- Concorda con gli utenti e predispone i patti di servizio personalizzati utilizzando gli schemi e le procedure predefinite dall'Ente.
- Svolge azioni di gestione dei processi per l'attivazione, accompagnamento e tutoring nei percorsi di tirocinio o di inserimento e reinserimento al lavoro, anche a favore di utenti svantaggiati, promuovendo e realizzando interventi finalizzati all'attivazione dei soggetti, proponendo soluzioni correttive rispondenti alle manifestate esigenze aziendali e utilizzando metodi e strumenti coerenti.
- Monitora l'esito delle azioni (orientative, formative o di inserimento lavorativo).
- Rileva i fabbisogni professionali delle aziende clienti del servizio.
- Effettua preselezioni di personale sulla base delle richieste di aziende clienti utilizzando quale supporto le banche dati e le applicazioni per l'incontro domanda-offerta.
- Favorisce l'incontro domanda-offerta promuovendo i relativi servizi presso i datori di lavoro e ricercando offerte idonee per i lavoratori utenti del servizio.
- Nei confronti delle imprese, svolge azioni di informazione in merito alla disponibilità di agevolazioni, incentivi, normativa sul mercato del lavoro.
- Interviene nelle azioni finanziate dal FSE con attività di gestione e rendicontazione.
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Responsabile CFP</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Direttrice/ore Centrale Area Politiche del Lavoro e della Formazione
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o formazione professionale + EQ	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello avanzato
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello avanzato
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Progettazione didattica del settore e realizzazione dei percorsi di formazione			X
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale – con riferimento a tutti i target oggetto del sistema e alle diverse forme di finanziamento dello stesso			X
Contabilità economica e finanziaria, analisi economico finanziarie			X
Procedure amministrative di competenza			X
Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento			X
Funzioni e processi dell'Agenzia			X

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- la/il Responsabile di Unità Organizzativa ha il principale compito di presidiare tutte le iniziative progettuali di propria competenza, rispondendo in prima persona alla/al Direttrice/ore d'Area e alla/al Direttrice/ore Generale riguardo ai risultati raggiunti; si occupa di verificarne periodicamente l'avanzamento tecnico-amministrativo dei progetti assegnati;
- la/il Responsabile di Unità coopera nella definizione delle linee strategiche dell'area. Assicura che l'attività formativa avvenga secondo le specifiche stabilite nel Piano dell'Offerta Formativa e in più in generale in sede di progettazione, nelle condizioni operative previste effettuando i controlli stabiliti durante l'erogazione dell'attività formativa di cui ha la responsabilità del buon esito sia verso l'Agenzia, sia verso gli utenti (allievi e famiglie);
- rappresenta l'Istituzione formativa e ne declina l'autonomia, in accordo con la/il Direttrice/ore d'area, in armonia con le sedi formative di AFOL e con la collaborazione di tutte le sue componenti;
- coordina le risorse assegnate alla propria unità organizzativa, distribuendo obiettivi e compiti e mantenendone le motivazioni e professionalità;
- assicura agli utenti la regolarità, la qualità e la tempestività di tutte le fasi di realizzazione di un progetto o di un servizio;
- risponde del mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria Unità Organizzativa;
- cura che la programmazione didattica ed educativa sia coerente, coordinata ed efficace;
- coordina le attività di tutti gli organi collegiali, le risorse umane, le risorse finanziarie, le risorse materiali;
- promuove rapporti di collaborazione con le famiglie degli studenti per la loro riuscita culturale e formativa;
- redige, con la collaborazione delle/i Coordinatrici/ori e delle/i docenti, i contenuti tecnici e didattici ed i relativi budget economici dei progetti assegnati alla propria Unità Organizzativa;
- gestisce le procedure relative all'attuazione dei progetti, per quanto di propria responsabilità;

- ai fini della realizzazione dei progetti e per la predisposizione del Piano dell'Offerta Formativa, attiva i necessari rapporti con gli stakeholder e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio;
- definisce insieme alla/al Direttrice/ore d'Area le procedure di esecuzione dei progetti e verifica il raggiungimento degli obiettivi attesi attraverso una costante supervisione;
- verifica con la collaborazione delle/i Coordinatrici/ori di progetto e l'Amministrazione, l'avanzamento tecnico ed economico dei progetti, individuando eventuali criticità, e valutando la qualità del lavoro svolto;
- collabora con l'Amministrazione nella predisposizione della reportistica richiesta ai fini della rendicontazione di progetto (Convenzione RER ed Extra Convenzione);
- presidia le procedure di validazione e certificazione dei processi e progetti assegnati;
- fornisce alla/al Direttrice/ore d'area una reportistica di sintesi relativa all'andamento tecnico-economico dei progetti e trasmette un elenco di criticità con relativo impatto;
- richiede l'inserimento di risorse esterne, nel caso in cui siano richieste specifiche competenze professionali non presenti internamente;
- è coinvolta/o nel processo di selezione delle risorse, mediante la partecipazione a colloqui tecnici con i potenziali candidati;
- presidia gli utenti testando il livello di soddisfazione raggiunto rispetto ai risultati attesi;
- cura che i bisogni di istruzione e formazione degli studenti trovino una risposta conforme agli obiettivi del POF;
- favorisce la buona intesa e lo spirito di solidarietà tra quanti operano all'interno del Centro;
- esercita funzioni di controllo della realizzazione del Piano dell'Offerta Formativa;
- con la/il Direttrice/ore Generale e le/i Direttrici/ori d'Area svolge attività di sviluppo di progetti innovativi, attraverso l'elaborazione di idee progettuali nuovi nella propria area di competenza;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

La/Il Responsabile CFP può svolgere la funzione di RUP negli appalti pubblici, quale responsabile di tutte le fasi del procedimento di gara, dalla sua predisposizione all'aggiudicazione dell'appalto.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo:</b> <b>Coordinatrice/ore CFP</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CFP
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o – Istruttrice/ore formazione professionale + Specifica Responsabilità	<b>Titolo di studio:</b> -Diploma di istruzione secondaria superiore -Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Progettazione delle attività didattiche, educative e formative e supporto nella realizzazione dei percorsi di formazione			X
Sistema delle Politiche attive del lavoro e della formazione - nazionale, regionale e provinciale		X	
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Procedure di tipo giuridico-amministrativo			X
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

La/Il coordinatrice/ore didattica/o, nell'ambito della formazione didattica, contribuisce a una gestione strategica dei processi di insegnamento/apprendimento per garantire un elevato standard di qualità dell'offerta didattica, aprendo ed integrando tali processi con quelli in continuo mutamento che avvengono nel resto del mondo della formazione, nella società e nel mondo produttivo.

- Collabora con la/il Responsabile e con i docenti alla pianificazione, al coordinamento e alla gestione dell'offerta formativa e delle attività didattiche;
- se autorizzata/o dal dirigente scolastico, è tenuta/o a firmare i permessi di entrata e di uscita degli studenti;
- Coordina la scelta dei libri di testo;
- In collaborazione predispone la documentazione necessaria allo svolgimento di tutte le attività annuali dei Consigli di classe, verificando successivamente la corretta stesura dei relativi verbali;
- Predispone la procedura per la realizzazione degli IDEI e dei corsi di approfondimento per le classi; organizza il relativo calendario; forma i gruppi dei partecipanti ai corsi; individua i docenti titolari dei corsi;
- Predispone la documentazione necessaria per gli allievi con debiti formativi, per la comunicazione alle famiglie, per lo svolgimento delle verifiche e per la ratifica degli esiti delle medesime;
- Effettua monitoraggio degli allievi individuati con debito formativo;
- Promuove e favorisce la comunicazione interna alla scuola e quella esterna con i soggetti interessati;
- Monitora la qualità dell'offerta didattica e dei servizi formativi;
- Contribuisce al processo di autovalutazione e valutazione della didattica;

- Collabora con la/il responsabile, con le figure obiettivo, con le figure di supporto psicopedagogico laddove esistono e con la/il coordinatrice/ore dei consigli di classe per le problematiche connesse all'organizzazione didattica, ivi compresa l'articolazione flessibile dell'orario scolastico;
- Interagisce con studenti e famiglie quale referente/mediatore per questioni esclusivamente didattiche;
- Svolge compiti di coordinamento e di gestione dei gruppi di lavoro che operano in ambiti esclusivamente didattici;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG;
- Predisporre le determinazioni dirigenziali di competenza dell'ufficio e segue la procedura aziendale di gestione amministrativa del personale rispetto all'acquisizione di personale interinale e collaboratori esterni eventualmente necessari per le attività di competenza dell'Area;
- Segnala al responsabile di sede o all'addetto ai servizi prevenzione e protezione (ASPP) eventuali anomalie o non conformità, in ambito di sicurezza sul luogo di lavoro.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Segreteria Didattica</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CFP
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore formazione professionale	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro.

Competenza	Livello 2
	Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Procedure di tipo giuridico-amministrativo, con particolare riguardo agli ambiti di competenza e con riferimento a concrete situazioni di lavoro			X
Capacità organizzative, d'archiviazione, relazionali e di collaborazione			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- opera normalmente nel ruolo di staff collocato, quindi, alle dipendenze del superiore (Responsabile, Direttrice/ore d'area) e si propone nella funzione di erogatore di servizi sia al superiore che ai collaboratori dell'area di appartenenza o di altre aree aziendali;
- Effettua operazioni di raccolta, smistamento e trasferimento di corrispondenza, dati e informazioni;
- Gestisce comunicazioni con gli interlocutori interni e esterni;
- Effettua operazioni di segreteria attraverso l'uso del P.C. e dei relativi software aziendali;
- Gestisce le iscrizioni degli studenti;
- Rilascia nullaosta per il trasferimento degli alunni;
- Provvede agli adempimenti previsti per gli scrutini e gli esami;
- Rilascia pagelle, certificati e attestazioni varie, diplomi di qualifica, ecc.;
- Provvede agli adempimenti previsti per l'esonero delle tasse scolastiche e la concessione di buoni libro o borse di studio;
- Provvede agli adempimenti previsti in caso di infortunio alunni;
- Rileva le assenze degli studenti;
- Tiene i registri dei docenti e predispone i registri di classe;
- gestisce le mail e la posta cartacea in entrata e in uscita;
- gestisce le telefonate in arrivo e/o da inoltrare ai colleghi;
- può svolgere attività amministrative e predisporre atti amministrativi dell'area di competenza;
- fornisce informazioni pronte ed esaurienti;
- incanala le diverse problematiche verso i settori adibiti a risolverle;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Operatrice/ore segreteria didattica</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CFP
<b>Profilo professionale:</b> Operatrice/ore esperta/o formazione professionale	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria di primo grado + qualifica professionale	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 1
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa, ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti. Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento e, se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro, raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema, identifica una possibile soluzione pratica al problema, è tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro, mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie. Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti e affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale, accetta i feedback per correggere eventuali errori, si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo e coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano.
<b>Comunicazione</b>	Si esprime in modo chiaro e lineare, ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori, pone domande di chiarimento quando necessario, risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore.
<b>Collaborazione</b>	Fornisce un contributo al lavoro comune, condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi. Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili e mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione.
<b>Orientamento al servizio</b>	Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni, pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio, si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti, in caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Riconosce i propri stati emotivi, nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative, nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto, mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva.
<b>Affidabilità</b>	Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute, svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi, rispetta le consegne e le scadenze.
<b>Accuratezza</b>	Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati, utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato, verifica il proprio lavoro, se sollecitato. Produce output completi e precisi.

Competenza	Livello 1
<b>Iniziativa</b>	Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni, vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività, propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività, si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza, garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati, agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà, lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti.
<b>Gestione dei processi</b>	Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo, applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere, organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito, monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione, lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione, rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione, imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Fondamenti di diritto privato, diritto pubblico, normativa degli Enti locali del settore di competenza	X		
Cultura generale e conoscenza delle principali apparecchiature informatiche e dei relativi software		X	
Capacità di dattilografia		X	
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente	X		
Funzioni e processi dell'Agenzia	X		

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- svolge mansioni prevalentemente di back office, funzionali al buon andamento dell'operatività della segreteria didattica;
- garantisce la corretta compilazione dei registri e sistemi informativi in uso;
- inserisce informazioni in vari file, registri e software, secondo le indicazioni ricevute dai suoi superiori;
- Effettuare operazioni di raccolta, smistamento e trasferimento di corrispondenza, dati e informazioni;
- raccogliere e inserire all'interno di file i dati, controllare che questi dati siano corretti, organizzandoli in maniera ordinata e comprensibile a tutti;
- compila e organizza i dati e le informazioni;
- scansiona, stampa e archivia documenti;
- assiste l'amministrazione dell'ufficio: smista e distribuisce le e-mail e le lettere in arrivo;
- controlla i dati aziendali: si accerta che le informazioni inserite nel database e nei sistemi aziendali siano accurate e corrette;
- garantisce le informazioni aziendali: mantiene un buon livello di sicurezza dei database aziendali e delle informazioni che contengono, prevenendo eventuale perdita di dati.
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Progettista Formazione Professionale</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CFP
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o formazione professionale	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una

Competenza	Livello 3
	prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Progettazione delle attività didattiche, educative e formative e supporto nella realizzazione dei percorsi di formazione			X
Normativa e procedure lavori pubblici – appalti		X	
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Procedure di tipo giuridico-amministrativo			X
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Partecipa alla gestione dei processi di erogazione dei servizi di formazione/orientamento alla progettazione didattica e al tutoraggio;
- Partecipa alla progettazione e stesura delle proposte da finanziare con l'utilizzo di dispositivi UE, nazionali, regionali, provinciali, e contribuisce alla realizzazione di piani di formazione/orientamento e tutoraggio sia nella fase di progettazione che in quella di gestione e di erogazione dei servizi;
- Garantisce tutte le funzioni connesse alla programmazione delle specifiche attività (pianificazione risorse, calendario attività, coordinamento dei gruppi di progettazione coinvolti, ecc.) e alle funzioni di monitoraggio e verifica nella fase di realizzazione (raccolta dati, stato di avanzamento lavori, report periodici);
- Effettua studi e ricerche di analisi del fabbisogno e si raccorda per questa attività con settori e servizi anche di altri enti;
- È coinvolta/o nella organizzazione degli interventi rivolti al miglioramento dell'offerta dei servizi;
- Per la sua attività è in grado di utilizzare i software specifici dei diversi sistemi informativi e può impiegare strumenti tecnici specifici;
- Conosce le normative che caratterizzano il contesto dei servizi (di formazione orientamento e lavoro);
- Collabora alla predisposizione degli atti amministrativi relativi ai processi di competenza;
- Svolge attività di supporto agli organi dirigenziali, in relazione alle richieste che possono emergere nella realizzazione di nuove attività e propone metodologie e procedure finalizzate al miglioramento del servizio;
- Può coordinare gruppi di lavoro in relazione a specifici progetti;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Tecnica/o esperta/o formazione continua, permanente, abilitante</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CFP
<b>Profilo professionale:</b> Istruttrice/ore formazione professionale	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria superiore	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 2
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri e individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema, individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore, mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo, accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato e ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
<b>Comunicazione</b>	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo, ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento, comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
<b>Collaborazione</b>	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso, riconosce le competenze dei colleghi, contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente, monitorando il grado di soddisfazione e i possibili miglioramenti.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni, calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni. Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative e mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
<b>Affidabilità</b>	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione, gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti, si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
<b>Accuratezza</b>	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle

Competenza	Livello 2
	sue attività, agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti e controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo, accoglie positivamente incarichi impegnativi, propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza, trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato e mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
<b>Gestione dei processi</b>	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere, elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura, individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
<b>Guida del gruppo</b>	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo, facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo, stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori, fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte, delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze, sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente, gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione, contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente, monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Progettazione ed erogazione delle attività didattiche, educative e formative e supporto nella realizzazione dei percorsi di formazione			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Processi di erogazione dei servizi di formazione/orientamento, di progettazione didattica e di tutoraggio			X
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Partecipa alla gestione dei processi di erogazione dei servizi di formazione/orientamento e alla progettazione didattica e di tutoraggio;
- Partecipa alla progettazione e stesura delle proposte da finanziare con l'utilizzo dei disposti UE, nazionali, regionali, provinciali, e contribuisce alla realizzazione di piani di formazione/orientamento e tutoraggio sia nella fase di progettazione che in quella di gestione e di erogazione dei servizi;
- Progetta e produce materiali utili per la didattica con particolare riferimento ai prodotti informatici, in relazione ad attività di docenza ordinaria espressa attraverso l'impiego di metodologie di insegnamento diversificate;
- Svolge attività di tutoraggio ed accompagnamento nei percorsi di alternanza formazione/lavoro, quali i tirocini formativi;
- Definisce in modo concordato e realizza in modo coordinato azioni formative in termini di progetto, struttura, valutazione e certificazione, curandone la documentazione;
- Partecipa alla promozione di interventi rivolti ad assicurare la qualità e il miglioramento dei servizi e svolge attività di studio e aggiornamento;
- Garantisce l'elaborazione di dati e informazioni relativamente ai processi di competenza;
- Collabora alla predisposizione degli atti amministrativi relativi ai processi di competenza;
- Partecipa alle attività di aggiornamento e formazione promosse da Afol, progettate dai CFP singolarmente, in consorzio di rete con altre scuole, collaborando con associazioni pubbliche o private, o proposte da soggetti esterni e riconosciute da Afol;
- Può partecipare alla realizzazione e alla gestione del Piano dell'Offerta Formativa
- Segnala al responsabile di sede o all'addetto ai servizi prevenzione e protezione (ASPP) eventuali anomalie o non conformità, sempre in ambito di sicurezza sul luogo di lavoro;
- Sostiene il lavoro dei docenti quali l'accoglienza ai nuovi docenti, la gestione del Piano di formazione e di aggiornamento, la produzione di materiali didattici, la cura della documentazione educativa, l'utilizzo delle nuove tecnologie e in genere delle risorse messe a disposizione per la didattica;

- Partecipa alla realizzazione di azioni formative di intesa con enti e istituzioni esterni come i rapporti con enti pubblici o aziende per l'attivazione di stage;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Docente Formatrice/ore</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CFP – Coordinatrice/ore CFP
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o – istruttrice/ore formazione professionale	<b>Titolo di studio:</b> -diploma di istruzione secondaria superiore -Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.

Competenza	Livello 3
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
<b>Affidabilità</b>	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
<b>Accuratezza</b>	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
<b>Iniziativa</b>	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
<b>Gestione dei processi</b>	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
<b>Guida del gruppo</b>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Progettazione ed erogazione delle attività didattiche, educative e formative e supporto nella realizzazione dei percorsi di formazione			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Padronanza culturale (storico-epistemologica) delle materie di insegnamento e capacità a sapersi confrontare e a contaminarsi con altre discipline (interdisciplinarietà)			X
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Sistemi di Office Automation e dei software utilizzati nell'Area di riferimento		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Realizza il processo di insegnamento/apprendimento volto a promuovere lo sviluppo umano, culturale, civile e professionale degli alunni, sulla base delle finalità e degli obiettivi previsti dalla normativa regionale in tema di istruzione e formazione professionale;
- Partecipa alla gestione dei processi di erogazione dei servizi di formazione/orientamento alla progettazione didattica e al tutoraggio;
- Garantisce il supporto alla progettazione e stesura delle proposte da finanziare con l'utilizzo dei dispositivi UE, nazionali, regionali, provinciali e contribuisce alla realizzazione di piani di formazione/orientamento e tutoraggio sia nella fase di progettazione che in quella di gestione e di erogazione dei servizi;
- Progetta e produce materiali utili per la didattica, con particolare riferimento ai prodotti informatici, in relazione ad attività di docenza ordinaria espressa attraverso l'impiego di metodologie di insegnamento diversificate;
- Svolge interventi didattici ed educativi integrativi o comunque tesi all'arricchimento e alla personalizzazione dell'offerta formativa, quali le attività extracurricolari di orientamento e di tutoraggio, di recupero e integrazione educativa e interviene nel contesto di percorsi di natura orientativa, supportando l'utente nella crescita motivazionale;
- Svolge attività di tutoraggio ed accompagnamento nei processi di alternanza formazione/lavoro, quali i tirocini formativi;
- Definisce in modo concordato e realizza in modo coordinato azioni formative in termini di progetto, struttura, valutazione e certificazione, curandone la documentazione;
- Collabora alla supervisione e monitoraggio dei piani formativi e di gestione sociale, al coordinamento e gestione dei processi educativi e all'organizzazione delle attività connesse;
- Partecipa alla promozione di interventi rivolti ad assicurare la qualità e il miglioramento dei servizi e l'innovazione metodologico-didattica;

- Contribuisce al coordinamento di insegnanti ed esperti che operano nei singoli progetti;
- Svolge attività di studio ed aggiornamento, nonché attività di analisi, elaborazione e studio attraverso l'utilizzo di strumenti tecnici specifici;
- Garantisce l'elaborazione di dati e informazioni relativamente ai processi di competenza;
- Collabora alla predisposizione degli atti amministrativi relativi ai processi di competenza;
- Garantisce la correttezza dell'attività amministrativa di propria competenza e il continuo aggiornamento di AFOL alle normative in vigore;
- Può coordinare gruppi di lavoro in relazione a specifici progetti formativi/orientativi;
- Partecipa alle attività di aggiornamento e formazione promosse da AFOL, progettate dai CFP singolarmente, in consorzio di rete con altre scuole, collaborando con associazioni pubbliche o private, o proposte da soggetti esterni e riconosciute da AFOL;
- Partecipa alla realizzazione e alla gestione del Piano dell'Offerta Formativa;
- Informa gli allievi sui comportamenti da tenere in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro e vigila sulla loro applicazione, soprattutto nei locali adibiti ad attività laboratoriali;
- Segnala al responsabile di sede o all'addetto ai servizi prevenzione e protezione (ASPP) eventuali anomalie o non conformità, sempre in ambito di sicurezza sul luogo di lavoro;
- Sostiene il lavoro dei docenti quali l'accoglienza ai nuovi docenti, la gestione del Piano di formazione e di aggiornamento, la produzione di materiali didattici, la cura della documentazione educativa, il coordinamento dell'utilizzo delle nuove tecnologie e in genere delle risorse messe a disposizione per la didattica;
- Partecipa alla realizzazione di progetti formativi di intesa con enti e istituzioni esterni come i rapporti con enti pubblici o aziende per l'attivazione di stage formativi, o più in generale, alle attività di formazione che ne derivano;
- Favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Tutor</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CFP – Coordinatrice/ore CFP
<b>Profilo professionale:</b> Funzionaria/o formazione professionale	<b>Titolo di studio:</b> Diploma di Laurea/ Laurea specialistica	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 3
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione, coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi e riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati; anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni e propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni; individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse e incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
<b>Comunicazione</b>	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile, argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni, adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione verificando che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
<b>Collaborazione</b>	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi, incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
<b>Orientamento al servizio</b>	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente e monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione e identificando le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività, affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità e si impegna per mantenere un comportamento efficace e una

Competenza	Livello 3
	prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo.
Affidabilità	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori; opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Accuratezza	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti, effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio e individuando nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
Iniziativa	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili, si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi, avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza e trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
Orientamento Al Risultato	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione, si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato, si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
Gestione dei processi	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo, organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto e monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
Guida del gruppo	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura, coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza, promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo.
Sviluppo dei collaboratori	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
Ottimizzazione delle risorse	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie), individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Capacità di tutoraggio, per formare e supportare i docenti seguiti con consigli pratici e strategie utili a migliorare l'approccio con gli studenti, le famiglie e il resto del personale scolastico			X
Capacità di gestione e organizzazione delle trasferte (logistica, materiali didattici, pratiche amministrative)			X
Capacità relazionali: ricevimento degli allievi e assistenza ai docenti durante le lezioni, anche per attrezzature e materiali didattici			X
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente		X	
Organizzazione del lavoro, metodologie di direzione per obiettivi			X
Fondamenti di Diritto privato, Diritto pubblico e normativa degli enti locali e del settore di appartenenza		X	
Funzioni e processi dell'Agenzia		X	

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Ha come compito essenziale quello di facilitare i processi di apprendimento degli allievi e collaborare con gli esperti (docenti) nella conduzione delle attività del progetto; collaborare con gruppo di monitoraggio e valutazione del processo formativo;
- All'interno del suo tempo di attività, il tutor svolge compiti di coordinamento tra i docenti che partecipano al progetto e compiti di collegamento generale con la didattica istituzionale;
- Partecipa con gli esperti alla valutazione/certificazione degli esiti formativi degli allievi;
- È presente in aula durante le lezioni del docente;
- Coadiuvare il docente durante le esercitazioni;
- Collabora con il docente nella predisposizione delle dispense e delle esercitazioni pratiche;
- Gestisce gli archivi dei dati allievi;
- Facilita la continuità del percorso formativo, curando il collegamento tra i vari docenti e i vari moduli e puntualizzando le fasi di evoluzione del programma, in termini di contenuti trattati e di obiettivi raggiunti;
- Supporta i partecipanti per qualunque problema e/o richiesta inerenti lo svolgimento del corso anche per i partecipanti che rischiano di estraniarsi dal processo;
- Facilita i processi comunicativi e le dinamiche all'interno del gruppo aula;
- Fornisce ai corsisti i materiali didattici;
- Fornisce notizie in tempo reale su eventuali azioni correttive da intraprendere;
- Mantiene controllati e aggiornati: il calendario di dettaglio, comunicando sempre per tempo le eventuali modifiche sia agli allievi che al centro; il registro delle presenze; il conteggio delle ore di docenza svolte per modulo e delle ore di presenza degli allievi;
- Redige:

- il diario di bordo in cui annotare ogni giorno tutte le attività da compiere e quelle realizzate in relazione agli obiettivi programmatici;
- la scheda di rilevazione individuale in cui vengono raccolti i dati relativi agli allievi, il livello d'ingresso dei risultati delle prove di verifica, l'impegno, le dinamiche di gruppo, la partecipazione, ecc.;
- lo schema di rilevazione delle dinamiche di gruppo: risponde all'obiettivo di rilevare la presenza/assenza di alcuni elementi ritenuti importanti per creare una mappa riepilogativa delle caratteristiche del gruppo aula, dal punto di vista delle relazioni tra i partecipanti;
- lo schema riepilogativo dell'evoluzione del corso, al termine di ogni modulo, al fine di osservare i punti fondamentali per la gestione dell'intervento: il rispetto dei tempi e dei contenuti stabiliti dal progetto formativo; la registrazione delle eventuali criticità che si possono essere presentate; la programmazione degli incontri di monitoraggio con gli allievi; la programmazione degli incontri tra i docenti, per la conferma dei programmi o per elaborare eventuali modifiche;
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.

## Collocazione organizzativa

<b>Ruolo: Commessa/o servizi ausiliari e supporto</b>	<b>Area d'appartenenza:</b> Area Politiche del Lavoro e della Formazione	<b>Responsabile:</b> Responsabile CFP
<b>Profilo professionale:</b> Operatrice/ore esperta/o formazione professionale	<b>Titolo di studio:</b> diploma di istruzione secondaria di primo grado + qualifica professionale	Indicizzazione Modulo Qualità MOD6203 rev. 01

## COMPETENZE TRASVERSALI:

Competenza	Livello 1
<b>Consapevolezza del contesto</b>	Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa, ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti. Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento e, se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure.
<b>Soluzione dei problemi</b>	Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro, raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema, identifica una possibile soluzione pratica al problema, è tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione.
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro, mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie. Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti e affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario.
<b>Orientamento All'apprendimento</b>	È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale, accetta i feedback per correggere eventuali errori, si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo e coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano.
<b>Comunicazione</b>	Si esprime in modo chiaro e lineare, ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori, pone domande di chiarimento quando necessario, risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore.
<b>Collaborazione</b>	Fornisce un contributo al lavoro comune, condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi. Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili e mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione.
<b>Orientamento al servizio</b>	Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni, pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio, si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti, in caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione.
<b>Gestione delle emozioni</b>	Riconosce i propri stati emotivi, nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative, nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto, mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva.
<b>Affidabilità</b>	Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute, svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi, rispetta le consegne e le scadenze.
<b>Accuratezza</b>	Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati, utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato, verifica il proprio lavoro, se sollecitato. Produce output completi e precisi.

Competenza	Livello 1
<b>Iniziativa</b>	Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni, vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività, propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività, si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro.
<b>Orientamento Al Risultato</b>	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza, garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati, agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà, lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti.
<b>Gestione dei processi</b>	Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo, applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere, organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito, monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato.
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione, lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione, rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione, imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione.

## CONOSCENZE e COMPETENZE SPECIALISTICHE:

Conoscenza/Competenza	LIVELLO ATTESO		
	Livello base	Livello intermedio	Livello avanzato
Fondamenti di diritto privato, diritto pubblico, normativa degli Enti locali del settore di competenza	X		
Cultura generale e conoscenza delle principali apparecchiature informatiche e dei relativi software	X		
Ordinamento delle autonomie locali (D.Lgs. 267/2000), in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (L. n. 241/90), dello statuto e dei regolamenti dell'ente	X		
Funzioni e processi dell'Agenzia	X		

## Funzioni specifiche attribuite alla posizione e relative mansioni:

- Assolve le funzioni di portineria presso le sedi delle unità operative di AFOL;
- Accoglie il pubblico e fornisce le prime informazioni, supportate da approfondita conoscenza della struttura organizzativa e dell'attribuzione delle competenze, ai fini dell'orientamento per l'accesso ai servizi;
- Richiede e custodisce i documenti di identificazione dei visitatori;
- Utilizza le attrezzature informatiche in dotazione della struttura;
- Sorveglia gli allievi durante le pause e per brevi assenze dei docenti nelle aule;
- Sorveglia gli accessi;
- Vigila sul buon andamento dei turni giornalieri di apertura e di chiusura delle sedi;
- Svolge operazioni di archivio, protocollo, ritiro, spedizione, smistamento e distribuzione della corrispondenza.
- Effettua il riordino/pulizia e la predisposizione dei locali per riunioni, esercitazioni didattiche e relativo servizio di assistenza;
- Utilizza centraline telefoniche semplici per la ricezione e smistamento telefonate;
- Effettua fotocopiatura di documenti e la fascicolatura degli stessi.
- favorisce lo sviluppo di un approccio aziendale "sostenibile", per quanto di competenza, favorendo la co-costruzione di una cultura della sostenibilità in ottica ESG.