

***CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE INTEGRATIVO STRALCIO DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE SULLA DEFINIZIONE DELLE "FAMIGLIE PROFESSIONALI E DELLE RELATIVE COMPETENZE PROFESSIONALI" IN ATTUAZIONE DELL'ART. 18 CCNL – COMPARTO FUNZIONI CENTRALI 2019-2021.***

Il giorno 11 ottobre 2023 si sono incontrati i rappresentanti dell'Agenzia delle Entrate, di seguito citata come "Agenzia", e delle Organizzazioni sindacali delle aree professionali, di seguito citate come "OO.SS.", parte in presenza e parte in collegamento da remoto con la modalità della videoconferenza.

**Premesso che**

Il Contratto collettivo nazionale del lavoro del personale del Comparto funzioni centrali, per il triennio 2019-2021 (d'ora in poi C.C.N.L.) sottoscritto in data 9 maggio 2022, in particolare all'articolo 13, stabilisce che la classificazione del personale avvenga in 4 aree, cui corrispondano diversi livelli di conoscenze, abilità, competenze professionali e livelli di complessità concettualmente definiti nell'Allegato A del CCNL.

All'interno di ciascuna Area, sono poi individuate le famiglie professionali, ovvero "*ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze comune*". Nell'ambito delle famiglie professionali vengono definite le conoscenze e le competenze professionali caratterizzanti.

Una delle caratteristiche dell'approccio metodologico per famiglie professionali è lo spostamento del focus dalla "posizione" al "ruolo" cioè dal "cosa" viene fatto (mansioni e attività) al "come" vengono svolti i compiti e quindi, a quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali siano necessarie per garantire un'efficace copertura del ruolo. Il nuovo sistema professionale delineato dal CCNL segna il passaggio da un insieme di mansioni definite da compiti prescritti di minore o maggiore complessità verso ruoli e mestieri di servizio in evoluzione per rispondere alle esigenze dei cittadini/utenti.

L'opportunità offerta dal CCNL è di particolare rilevanza per l'Agenzia delle Entrate che, negli ultimi anni, è stata interessata da profondi cambiamenti organizzativi che hanno riguardato tutte le strutture sia centrali che periferiche: l'incorporazione dell'ex Agenzia del Territorio nel 2012, la nascita di nuove direzioni centrali e le

riorganizzazioni realizzate tra il 2018 e il 2022. Questi passaggi hanno determinato l'acquisizione di nuove linee di attività, l'ingresso di nuove professionalità e il potenziamento di altre già presenti.

Ciò anche in considerazione di quanto previsto dal D.M. 22 luglio 2022 con cui sono state definite le Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, *“volte ad orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione”*.

Per la definizione delle famiglie professionali si è tenuto conto della Mappa dei processi dell'Agenzia, raggruppando le attività all'interno di ciascuna area, sulla base delle conoscenze e competenze necessarie per poterle svolgere al fine di conciliare la flessibilità organizzativa con le esigenze di sviluppo professionale e agevolare la mobilità esterna e interna. Così strutturato, il nuovo ordinamento professionale consente di governare molteplici attività di gestione e sviluppo delle risorse umane finalizzate a potenziare le competenze e promuovere comportamenti non burocratici orientati verso la fornitura di servizi eccellenti ai cittadini, verso i risultati e l'impiego ottimale delle tecnologie.

### **A tal fine le parti**

**VISTO** l'articolo 7, comma 6, lettera z), del C.C.N.L. a norma del quale *“sono oggetto di contrattazione integrativa nazionale o di sede unica [...] l'individuazione delle famiglie professionali e delle relative competenze professionali”*;

**VISTO** l'art. 8, comma 1, del C.C.N.L. 2019-2021.

### **Tenuto conto**

che il 5 luglio 2023 è stata sottoscritta l'Ipotesi di Contratto Collettivo Nazionale Integrativo stralcio del personale non dirigenziale dell'Agenzia delle Entrate sulla definizione delle famiglie professionali e delle relative competenze professionali;

delle osservazioni formulate dai competenti Organi di controllo con note dell'1 settembre 2023, prot. n. 54741 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica e prot. 222213 del Ministero dell'Economia e delle Finanze –

Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, in relazione ai riferimenti relativi ai “profili di competenza”, alle definizioni delle attività svolte da ciascuna famiglia professionale, alle conoscenze richieste per l’appartenenza a talune famiglie e alla descrizione delle famiglie professionali afferenti all’Area delle elevate professionalità - contenuti nell’allegato A - nonché in relazione alla formulazione degli artt. 1 e 3 dell’Ipotesi del 5 luglio 2023;

che pertanto l’Accordo definitivo dell’Ipotesi del 5 luglio 2023 deve essere adeguato alle osservazioni pervenute.

## CONVENGONO

### *Articolo 1*

#### *(Campo di applicazione e durata)*

1. Il presente contratto integrativo trova applicazione nei confronti del personale delle aree funzionali dell’Agenzia delle Entrate con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, pieno o part-time.
2. Il presente contratto integrativo entra in vigore dalla data di sottoscrizione e ne è prevista la retroattività con riferimento all’effettiva applicazione delle disposizioni contrattuali.
3. Il presente contratto conserva la sua efficacia fino alla stipula di quello successivo.

### *Articolo 2*

#### *(Famiglie professionali)*

1. Le parti riconoscono che l’organizzazione in famiglie professionali è orientata a favorire l’impiego flessibile e dinamico delle risorse e consente di promuovere processi di valorizzazione professionale e crescita motivazionale attraverso l’ampliamento e l’arricchimento delle competenze, lo sviluppo professionale e la realizzazione delle potenzialità.
2. Con riferimento alla missione istituzionale dell’Agenzia delle Entrate sono individuate, all’interno delle aree del sistema di classificazione definito dal C.C.N.L., le famiglie professionali e le relative competenze **indicate nell’allegato A**, parte integrante del presente contratto integrativo.

**Articolo 3**  
**(Assegnazione alle nuove famiglie professionali)**

1. L'assegnazione di ciascun lavoratore alle nuove famiglie professionali è effettuata al 1° novembre 2022 per il personale in servizio alla data del 31 ottobre 2022 mentre, per il personale assunto successivamente al 31 ottobre 2022, alla data di ingresso in Agenzia. L'assegnazione è basata sulla seguente tabella di corrispondenze, tenuto conto delle attività prevalenti assegnate al dipendente.

AREE DI PROVENIENZA	ATTUALE COLLOCAZIONE	NUOVA FAMIGLIA PROFESSIONALE	NUOVE AREE CCNL 2019/2021
AREA TERZA	Funzionario	Funzionario giuridico tributario	AREA FUNZIONARI
		Funzionario gestionale	
	Funzionario tecnico	Funzionario tecnico	
	Funzionario informatico	Funzionario ICT	
AREA SECONDA	Operatore/Assistente tributario	Assistente giuridico tributario	AREA ASSISTENTI
	Assistente	Assistente tecnico	
	Operatore/Assistente amm.vo	Assistente gestionale	
	Operatore Informatico	Assistente ICT	
AREA PRIMA	Ausiliario	Operatore ausiliario	AREA OPERATORI

2. All'esito della fase di prima applicazione le parti, ove ritenuto opportuno, potranno adottare, in sede di contrattazione integrativa, eventuali misure correttive e migliorative dell'accordo in esame.

**Roma, 11 ottobre 2023**

AGENZIA DELLE ENTRATE	OO.SS. AREE PROFESSIONALI	
FIRMATO	CISL FP	FIRMATO
	FP CGIL	FIRMATO
	UIL PA	FIRMATO
	CONFSAL UNSA	FIRMATO
	FLP	NON FIRMATO
	USB PI	FIRMATO
	CONFINTESA FP	FIRMATO

## AREA OPERATORI

### FAMIGLIA OPERATORE AUSILIARIO

	<b>Operatore</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- svolgere i compiti operativi assegnati</li><li>- utilizzare gli strumenti e gli applicativi informatici in dotazione per le attività operative di competenza</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- impegno e affidabilità</li><li>- collaborazione e lavoro di squadra</li><li>- organizzazione del proprio lavoro</li><li>- accuratezza e precisione</li></ul>

## AREA ASSISTENTI

### FAMIGLIA ASSISTENTE ICT

	<b>Assistente</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- utilizzare le informazioni per fornire assistenza</li><li>- relazionarsi con gli interlocutori</li><li>- utilizzare gli asset per fornire assistenza</li><li>- gestire l'affiancamento lavorativo in fase di formazione</li><li>- condividere le conoscenze con il gruppo</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- analisi e risoluzione dei problemi</li><li>- impegno e affidabilità</li><li>- organizzazione del proprio lavoro</li><li>- accuratezza e precisione</li><li>- orientamento al cliente interno</li></ul>

### FAMIGLIA ASSISTENTE GESTIONALE

	<b>Assistente</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- applicare le conoscenze di riferimento al fine di presidiare in maniera corretta le attività</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li><li>- relazionarsi con gli interlocutori interni ed esterni</li><li>- comunicare in maniera chiara e completa</li><li>- saper gestire l'affiancamento lavorativo in fase di formazione</li><li>- saper condividere le conoscenze con il gruppo</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- impegno e affidabilità</li><li>- organizzazione del proprio lavoro</li><li>- collaborazione e lavoro di squadra</li><li>- accuratezza e precisione</li><li>- orientamento al cliente interno</li></ul>

## FAMIGLIA ASSISTENTE GIURIDICO-TRIBUTARIO

	<b>Assistente</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- applicare le conoscenze di riferimento per fornire supporto al processo di lavoro assicurandone la correttezza</li><li>- comunicare in maniera chiara ed efficace con i contribuenti, professionisti ed intermediari</li><li>- predisporre avvisi di liquidazione, atti di contestazione, irrogazione delle sanzioni e avvisi di accertamento seriali</li><li>- fornire supporto nella gestione delle violazioni ipotecarie e di predisporre i relativi avvisi di liquidazione</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li><li>- saper gestire l'affiancamento lavorativo in fase di formazione</li><li>- saper condividere le conoscenze con il gruppo</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- impegno e affidabilità</li><li>- collaborazione e lavoro di squadra</li><li>- organizzazione del proprio lavoro</li><li>- orientamento al cliente interno ed esterno</li><li>- flessibilità</li><li>- centralità del cittadino</li><li>- accuratezza e precisione</li><li>- apprendimento continuo</li></ul>

## FAMIGLIA ASSISTENTE TECNICO

	<b>Assistente</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- relazionarsi con i contribuenti, professionisti, gli uffici interni ed enti esterni, utilizzando efficacemente le informazioni per fornire assistenza e consulenza</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li><li>- applicare le conoscenze di riferimento per fornire supporto al processo di lavoro, assicurandone la correttezza</li><li>- verificare lo stato degli immobili anche con sopralluogo e collaudo</li><li>- effettuare ricerche, di organizzare e gestire i dati, nell'ambito dei controlli delle rendite catastali proposte, nelle attività di supporto all'accertamento catastale ed al miglioramento della qualità delle banche dati catastali</li><li>- fornire supporto nella predisposizione di avvisi di accertamento, avvisi di liquidazione ed atti di contestazione ed irrogazione delle sanzioni</li><li>- sistematizzare le informazioni attraverso la redazione di documenti standard</li><li>- effettuare stime immobiliari</li><li>- saper gestire l'affiancamento lavorativo in fase di formazione</li><li>- saper condividere le conoscenze con il gruppo</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- impegno e affidabilità</li><li>- centralità del cittadino</li><li>- flessibilità</li><li>- accuratezza e precisione</li><li>- organizzazione del proprio lavoro</li></ul>

## AREA FUNZIONARI

## FAMIGLIA FUNZIONARIO GESTIONALE

	<b>Funzionario</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- applicare teorie e metodologie HR</li><li>- analisi e sintesi</li><li>- <i>public speaking</i></li><li>- applicare le conoscenze di riferimento per l'analisi di procedure, processi e attività</li><li>- identificare e analizzare i rischi operativi, organizzativi e di corruzione all'interno e all'esterno dell'Agenzia</li><li>- relazionarsi con le strutture interne e con enti esterni</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li><li>- discrezione e misura nel comportamento</li><li>- leggere il contesto operativo interno ed esterno</li><li>- sviluppare e condurre progetti negli ambiti di competenza</li><li>- interpretare, sistematizzare le norme, la giurisprudenza e la prassi di riferimento</li><li>- analisi, monitoraggio e programmazione economico-finanziario</li><li>- tenere e leggere le scritture contabili</li><li>- utilizzare efficacemente i social media dell'Agenzia</li><li>- redigere testi convenzionali/accordi</li><li>- redigere atti processuali</li><li>- argomentare in maniera chiara e completa</li><li>- pianificare e programmare</li><li>- individuare e valutare i rischi e le misure di prevenzione e protezione delle sedi di lavoro</li><li>- analizzare ed elaborare dati complessi</li><li>- saper gestire l'affiancamento lavorativo in fase di formazione</li><li>- saper condividere le conoscenze con il gruppo</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- impegno e affidabilità</li><li>- collaborazione e lavoro di squadra</li><li>- orientamento al cliente interno</li><li>- organizzazione del proprio lavoro</li><li>- consapevolezza organizzativa</li><li>- accuratezza e precisione</li><li>- consapevolezza e promozione dei valori pubblici</li><li>- costruzioni di relazioni</li><li>- assunzione di responsabilità</li><li>- intuito e costruzione logica</li><li>- apprendimento continuo e diffusione del sapere</li><li>- analisi e risoluzione dei problemi</li></ul>

## FAMIGLIA FUNZIONARIO ICT

	<b>Funzionario</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- utilizzare i linguaggi di programmazione</li><li>- relazionarsi con gli uffici</li><li>- comunicare in maniera chiara</li><li>- applicare metodi matematici e statistici in modo appropriato</li><li>- leggere il contesto operativo interno</li><li>- analizzare i fenomeni ed effettuare stime attraverso il <i>data mining</i></li><li>- analizzare ed elaborare dati complessi ed informazioni</li><li>- saper rappresentare dati</li><li>- saper gestire l'affiancamento lavorativo in fase di formazione</li><li>- saper condividere le conoscenze con il gruppo</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- analisi e risoluzione dei problemi</li><li>- collaborazione e lavoro di squadra</li><li>- orientamento al cliente interno</li><li>- accuratezza e precisione</li><li>- organizzazione del proprio lavoro</li><li>- <i>service design</i></li><li>- assunzione di responsabilità</li><li>- impegno e affidabilità</li><li>- ricerca informazioni</li></ul>

## FAMIGLIA FUNZIONARIO GIURIDICO-TRIBUTARIO

	<b>Funzionario</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- interpretare, sistematizzare le norme, la giurisprudenza e la prassi di riferimento</li><li>- relazionarsi con i contribuenti, professionisti, gli uffici interni ed enti esterni, con gli organismi nazionali e internazionali, con le amministrazioni fiscali estere e di analizzarne le richieste utilizzando efficacemente le informazioni per fornire assistenza e consulenza</li><li>- mantenere un aggiornamento costante e rapido e di impiegare le conoscenze di riferimento per individuare la normativa da applicare al caso di specie</li><li>- predisporre reportistica di monitoraggio e di elaborare criteri e requisiti</li><li>- redigere testi convenzionali/accordi</li><li>- controllare, di analizzare e liquidare i modelli dichiarativi</li><li>- gestire le violazioni fiscali e di predisporre di avvisi di accertamento, avvisi di liquidazione ed atti di contestazione ed irrogazione delle sanzioni</li><li>- redigere atti processuali</li><li>- argomentare in maniera chiara e completa</li><li>- analizzare ed elaborare dati</li><li>- analisi e sintesi</li><li>- lettura e valutazione degli atti oggetto di pubblicità immobiliare</li><li>- gestire le violazioni ipotecarie e di predisporre i relativi avvisi di liquidazione</li><li>- lettura del contesto</li><li>- condividere le informazioni e conoscenze</li><li>- istruire e redigere pareri in materia di fiscalità internazionale</li><li>- rappresentare l'organizzazione presso le principali organizzazioni internazionali</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li><li>- discrezione e misura nel comportamento</li><li>- saper gestire l'affiancamento lavorativo in fase di formazione</li><li>- saper condividere le conoscenze con il gruppo</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- impegno e affidabilità</li><li>- accuratezza e precisione</li><li>- intuito e costruzione logica</li><li>- orientamento al cambiamento</li><li>- collaborazione e lavoro di squadra</li><li>- centralità del cittadino</li><li>- organizzazione del proprio lavoro</li><li>- assunzione di responsabilità</li><li>- mediazione</li><li>- apprendimento continuo</li><li>- consapevolezza organizzativa</li><li>- consapevolezza e promozione dei valori pubblici</li></ul>

## FAMIGLIA FUNZIONARIO TECNICO

	<b>Funzionario</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- applicare le conoscenze di riferimento e di individuare le soluzioni più adeguate per ciascuna casistica da trattare</li><li>- relazionarsi con i contribuenti, professionisti, gli uffici interni ed enti esterni, utilizzando efficacemente le informazioni per fornire assistenza e consulenza</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li><li>- applicare le conoscenze di riferimento per l'analisi di procedure, processi e attività</li><li>- effettuare stime immobiliari</li><li>- elaborare report</li><li>- comunicare in maniera chiara</li><li>- gestire le violazioni catastali e di predisposizione di avvisi di accertamento, avvisi di liquidazione ed atti di contestazione ed irrogazione delle sanzioni</li><li>- gestire i processi di consultazione e aggiornamento delle banche dati catastali e cartografiche</li><li>- analizzare ed elaborare dati complessi</li><li>- condividere le informazioni e conoscenze</li><li>- discrezione e misura nel comportamento</li><li>- saper gestire l'affiancamento lavorativo in fase di formazione</li><li>- saper condividere le conoscenze con il gruppo</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- impegno e affidabilità</li><li>- flessibilità</li><li>- ricerca di informazioni</li><li>- accuratezza e precisione</li><li>- collaborazione e lavoro di squadra</li><li>- organizzazione del proprio lavoro</li><li>- assunzione di responsabilità</li><li>- consapevolezza e promozione dei valori pubblici</li><li>- centralità del cittadino</li><li>- consapevolezza organizzativa</li><li>- impegno e affidabilità</li><li>- ricerca di informazioni</li><li>- costruzione delle relazioni</li></ul>

## AREA ELEVATE PROFESSIONALITA'

### FAMIGLIA PROFESSIONISTA GESTIONALE

	<b>Elevate professionalità</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- applicare le conoscenze ed esperienze maturate per raggiungere gli obiettivi in un quadro tecnico-normativo in continua evoluzione</li><li>- lettura del contesto interno ed esterno</li><li>- sviluppare sinergie relazionali con gli interlocutori interni ed esterni</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li><li>- coordinare, gestire e motivare gruppi di lavoro</li><li>- <i>project management</i></li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- analisi e risoluzione dei problemi</li><li>- valorizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori</li><li>- comunicazione della vision</li><li>- gestione dei processi</li><li>- empatia e ascolto</li><li>- orientamento al cambiamento</li><li>- proattività</li><li>- assunzione di responsabilità</li><li>- <i>decision making</i></li><li>- costruzione di relazioni</li></ul>

## FAMIGLIA PROFESSIONISTA ICT

	<b>Elevate professionalità</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- applicare le conoscenze ed esperienze maturate per raggiungere gli obiettivi in un quadro tecnico in continua evoluzione</li><li>- sviluppare sinergie relazionali con gli interlocutori interni ed esterni</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li><li>- coordinare, gestire e motivare gruppi di lavoro</li><li>- project management</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- analisi e risoluzione dei problemi</li><li>- valorizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori</li><li>- comunicazione della vision</li><li>- gestione dei processi</li><li>- empatia e ascolto</li><li>- orientamento al cambiamento</li><li>- proattività</li><li>- assunzione di responsabilità</li><li>- <i>decision making</i></li><li>- costruzione di relazioni</li></ul>

## FAMIGLIA PROFESSIONISTA GIURIDICO-TRIBUTARIO

	<b>Elevate professionalità</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- applicare le conoscenze e le esperienze maturate per raggiungere gli obiettivi in un quadro tecnico-normativo in continua evoluzione</li><li>- lettura del contesto interno ed esterno</li><li>- sviluppare sinergie relazionali con gli interlocutori interni ed esterni</li><li>- coordinare, gestire e motivare gruppi di lavoro</li><li>- project management</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- analisi e risoluzione dei problemi</li><li>- valorizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori</li><li>- comunicazione della vision</li><li>- proattività</li><li>- costruzione di relazioni</li><li>- gestione dei processi</li><li>- empatia e ascolto</li><li>- orientamento al cambiamento</li><li>- assunzione di responsabilità</li><li>- <i>decision making</i></li></ul>

## FAMIGLIA PROFESSIONISTA TECNICO

	<b>Elevate professionalità</b>
<b>Competenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- applicare le conoscenze ed esperienze maturate per raggiungere gli obiettivi in un quadro tecnico-normativo in continua evoluzione</li><li>- lettura del contesto interno ed esterno</li><li>- sviluppare sinergie relazionali con gli interlocutori interni ed esterni</li><li>- coordinare, gestire e motivare gruppi di lavoro</li><li>- project management</li><li>- utilizzare gli strumenti digitali per le attività di competenza</li></ul>
<b>Competenze comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- analisi e risoluzione dei problemi</li><li>- valorizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori</li><li>- comunicazione della vision</li><li>- gestione dei processi</li><li>- empatia e ascolto</li><li>- orientamento al cambiamento</li><li>- proattività</li><li>- assunzione di responsabilità</li><li>- <i>decision making</i></li><li>- costruzione di relazioni</li></ul>