

## Responsabile della gestione delle risorse umane

 **SETTORE 24. [Area comune](#)**

**REPERTORIO - Toscana**

### AdA associate alla Qualificazione

ADA.24.03.01 (ex ADA.25.234.766) - Gestione delle R.U. (anche politiche retributive)

#### Tabelle di equivalenza AdA

Esperto in gestione delle risorse umane	Basilicata
ESPERTO DI GESTIONE DI COOPERATIVE	Lombardia
ESPERTO GESTIONE AREA RISORSE UMANE	Lombardia
Responsabile della gestione delle risorse umane	Puglia
Responsabile della gestione delle risorse umane	Toscana

#### Tabelle delle Qualificazioni dell'ADA

#### Qualificazioni che coprono tutti i RA dell'ADA

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2	RA3
ESPERTO IN GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE E DELL'ORGANIZZAZIONE	Abruzzo	3	X	X	X
Esperto in gestione delle risorse umane	Basilicata	3	X	X	X
Responsabile della gestione delle risorse umane	Calabria	3	X	X	X

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2	RA3
Esperto nella gestione e sviluppo delle risorse umane	Campania	3	X	X	X
DISABILITY MANAGER	Lazio	3	X	X	X
Tecnico gestione risorse umane	Liguria	3	X	X	X
ESPERTO GESTIONE AREA RISORSE UMANE	Lombardia	3	X	X	X
ESPERTO DI GESTIONE DI COOPERATIVE	Lombardia	3	X	X	X
Responsabile della gestione delle risorse umane	Puglia	3	X	X	X
Tecnico specializzato in organizzazione e sviluppo delle risorse umane	Sicilia	3	X	X	X
Responsabile della gestione delle risorse umane	Toscana	3	X	X	X

### Qualificazioni che coprono uno o più RA dell'ADA

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2	RA3
Tecnico dell'organizzazione del lavoro, della gestione del cambiamento, della comunicazione aziendale e dei piani retributivi	Calabria	2		X	X
GESTIONE DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE	Friuli Venezia Giulia	2		X	X
Disability manager	Lazio	1		X	

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2	RA3
COORDINARE TEAM DI LAVORO APPLICANDO STRUMENTI E METODOLOGIE DELLO SMART WORKING (LAVORO AGILE)	Lombardia	1			X
WELFARE MANAGER	Lombardia	1		X	
ESPERTO RISORSE UMANE DELLE COOPERATIVE DI INSERIMENTO LAVORATIVO	Lombardia	2		X	X
Tecnico dell'organizzazione del lavoro, della gestione del cambiamento, della comunicazione aziendale e dei piani retributivi	Puglia	2		X	X
Tecnico per la gestione del personale	Sardegna	1		X	
Tecnico dell'organizzazione del lavoro, della gestione del cambiamento, della comunicazione aziendale e dei piani retributivi	Toscana	2		X	X

### Qualificazioni che coprono una o più attività dell'ADA

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2	RA3
Disability Manager	Marche	0			
JUNIOR ASSISTANT MANAGER / MANAGERIN - JAM	Provincia autonoma di Bolzano	0			
Responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro (Disability manager)	Valle d'Aosta	0			

## ADA.24.03.03 (ex ADA.25.234.774) - Gestione delle relazioni sindacali

### Tabelle di equivalenza AdA

Esperto in gestione delle risorse umane	Basilicata
Esperto nella gestione e sviluppo delle risorse umane	Campania
TECNICO NELLA GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	Emilia-Romagna
Tecnico della gestione e sviluppo risorse umane	Lazio
ESPERTO GESTIONE AREA RISORSE UMANE	Lombardia
Responsabile della gestione delle risorse umane	Toscana

### Tabelle delle Qualificazioni dell'ADA

#### Qualificazioni che coprono tutti i RA dell'ADA

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2
ESPERTO IN GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE E DELL'ORGANIZZAZIONE	Abruzzo	2	X	X
Esperto in gestione delle risorse umane	Basilicata	2	X	X
Responsabile della gestione delle risorse umane	Calabria	2	X	X
Esperto nella gestione e sviluppo delle risorse umane	Campania	2	X	X
TECNICO NELLA GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	Emilia-Romagna	2	X	X
GESTIONE DELLE RELAZIONI SINDACALI	Friuli Venezia Giulia	2	X	X

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2
ESPERTO DELLA GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	Friuli Venezia Giulia	2	X	X
Tecnico della gestione e sviluppo risorse umane	Lazio	2	X	X
GESTIRE LE RELAZIONI SINDACALI NEL CONTESTO AZIENDALE	Lombardia	2	X	X
ESPERTO GESTIONE AREA RISORSE UMANE	Lombardia	2	X	X
Tecnico nella gestione e sviluppo delle risorse umane	Molise	2	X	X
Responsabile della gestione delle risorse umane	Puglia	2	X	X
Responsabile della gestione delle risorse umane	Toscana	2	X	X
Tecnico della gestione delle risorse umane	Umbria	2	X	X
ESPERTO DELLA GESTIONE E DELLO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	Veneto	2	X	X

#### Qualificazioni che coprono uno o più RA dell'ADA

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2
Promuovere e monitorare i piani welfare a livello aziendale	Lombardia	1		X
Gestire le crisi aziendali nei processi di riorganizzazione, cessazione e procedure concorsuali (fallimento e concordato preventivo)	Lombardia	1		X

## Qualificazioni che coprono una o più attività dell'ADA

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2
Tecnico in gestione e sviluppo delle risorse umane	Piemonte	0		
Responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro (Disability manager)	Valle d'Aosta	0		

## Competenze

### Titolo: Gestione degli esuberanti

**Descrizione:** Assicurare la dismissione di risorse umane perseguendo le soluzioni a minor costo aziendale ed a minore impatto sociale nel rispetto delle procedure amministrative del licenziamento collettivo ed individuale e relazionandosi con le rappresentanze sindacali

### Attività associate alla Competenza

Attività dell' AdA ADA.24.03.01 (ex ADA.25.234.766) - Gestione delle R.U. (anche politiche retributive) associate:

Risultato atteso: RA1: Definire i piani strategici di dimensionamento del personale (reclutamento, esodi, esuberanti, ecc.), a partire dalla formulazione di previsioni sul fabbisogno di risorse, ruoli e professionalità rispetto agli obiettivi di sviluppo aziendale e/o alle rinnovate esigenze organizzative (anche a seguito di ristrutturazione aziendale), tenendo conto dei principi di equità, inclusione e non discriminazione e valorizzazione della diversità

Determinazione di piani strategici di reclutamento del personale

Formulazione di previsioni sul fabbisogno di risorse e di ruoli e professionalità necessarie in base agli obiettivi di sviluppo aziendale

Individuazione delle criticità e degli esuberanti in relazione alle rinnovate esigenze organizzative e/o a seguito di ristrutturazioni aziendali

Risultato atteso: RA2: Determinare le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane, allineandole con la strategia e l'ambiente competitivo

dell'organizzazione, definendo in accordo le politiche di gestione delle relazioni sindacali

Indirizzamento e gestione strategica delle politiche del personale e delle relazioni sindacali

## CONOSCENZE

Organizzazione aziendale: sistema impresa, processo strategico, visione, missione, obiettivi, analisi strategica, fattori chiave di successo, pianificazione strategica

Tecniche di gestione delle risorse umane: modelli, metodologie, evoluzione della funzione

Principi fondamentali del diritto del lavoro per gestire gli esuberanti nel rispetto della normativa

Elementi della procedura amministrativa dell'assunzione, del licenziamento, della trasformazione di un contratto di lavoro

Tecniche di negoziazione per gestire la dismissione di risorse umane tenendo conto dei diversi punti di vista e cercando di far convergere le prospettive di impresa, lavoratori e sindacati

## ABILITÀ/CAPACITÀ

Identificare gli esuberanti di personale in riferimento ad obiettivi strategici fissati dalla direzione aziendale

Selezionare le forme legali ed amministrative più adatte allo scopo

Presidiare la procedura amministrativa del licenziamento collettivo ed individuale, relazionandosi con le rappresentanze sindacali e con i destinatari dell'intervento, perseguendo le soluzioni a minor costo aziendale ed a minore impatto sociale

### Titolo: Gestione delle risorse umane

**Descrizione:** Configurare/implementare la politica aziendale di valutazione e retribuzione delle risorse umane realizzando gli interventi per il miglioramento del clima aziendale e presidiando l'adempimento delle norme in materia

Attività associate alla Competenza

Attività dell' AdA ADA.24.03.01 (ex ADA.25.234.766) - Gestione delle R.U.

(anche politiche retributive) associate:

Risultato atteso: RA3: Gestire le politiche di sviluppo del personale, nel quadro di riferimento dell'impresa e degli obiettivi strategici stabiliti, pianificando azioni di valutazione delle risorse umane in termini di competenze, prestazione e potenziale al fine di formulare ipotesi di sviluppo organizzativo  
Gestione delle politiche strategiche di sviluppo professionale e attivazione di analisi dei fabbisogni professionali del personale in relazione agli obiettivi aziendali  
Gestione delle politiche di sviluppo di carriera e delle politiche retributive  
Gestione dei piani di intervento di sviluppo organizzativo

## CONOSCENZE

Organizzazione aziendale: sistema impresa, processo strategico, visione, missione, obiettivi, analisi strategica, fattori chiave di successo, pianificazione strategica  
Gestione delle risorse umane: modelli, metodologie, evoluzione della funzione  
Principi fondamentali del diritto del lavoro  
Contratti collettivi di lavoro per la definizione di aspetti contrattuali quali orari, permessi, ecc.  
Elementi della procedura amministrativa dell'assunzione, del licenziamento, della trasformazione di un contratto di lavoro  
Tecniche di valutazione delle prestazioni per definire gli sviluppi di carriera e la progettazione della formazione  
Tecniche di compensazione per la definizione della retribuzione  
Tecniche di analisi delle competenze e del potenziale  
Tecniche di negoziazione per mediare tra esigenze dell'impresa ed esigenze e caratteristiche del personale impiegato

## ABILITÀ/CAPACITÀ

Implementare la valutazione delle prestazioni e produrre report periodici per la direzione aziendale  
Configurare un sistema di valutazione delle prestazioni  
Definire una politica retributiva e piani di carriera in accordo con la mission e le indicazioni della direzione aziendale (compensation)  
Gestire la comunicazione (le richieste ed il contenzioso) con la forza lavoro in merito agli aspetti contrattuali (orari, permessi, congedi, maternità, pensionamenti)  
Implementare la politica retributiva ed i piani di carriera  
Realizzare interventi per il miglioramento del clima aziendale in coerenza con le policy aziendali (servizi sociali, pasti, benessere fisico, ergonomia, salute, trasporti, conciliazione dei tempi, turismo aziendale)  
Presidiare l'adempimento delle norme sulla sicurezza del lavoro e sugli



### Titolo: Gestione delle relazioni sindacali

**Descrizione:** Gestire relazioni e stipulare accordi con le controparti sindacali in merito alle retribuzioni e più in generale ai diritti e doveri del lavoratore sanciti dalle norme e dai contratti collettivi ed aziendali di lavoro in accordo con le policy aziendali e co

#### Attività associate alla Competenza

Attività dell' AdA ADA.24.03.01 (ex ADA.25.234.766) - Gestione delle R.U. (anche politiche retributive) associate:

Risultato atteso: RA2: Determinare le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane, allineandole con la strategia e l'ambiente competitivo dell'organizzazione, definendo in accordo le politiche di gestione delle relazioni sindacali

Indirizzamento e gestione strategica delle politiche del personale e delle relazioni sindacali

Attività dell' AdA ADA.24.03.03 (ex ADA.25.234.774) - Gestione delle relazioni sindacali associate:

Risultato atteso: RA1: Gestire le trattative sindacali, negoziando soluzioni e mediando istanze conflittuali

Gestione operativa delle procedure di confronto con le parti sindacali

Illustrazione alle parti dei piani strategici di sviluppo definiti dalla direzione

Negoziare il metodo e delle soluzioni proposte

Mediazione tra istanze potenzialmente conflittuali tra esigenze della direzione ed esigenze sindacali

Risultato atteso: RA2: Analizzare e valutare proposte e soluzioni organizzative, comunicandole e condividendole con tutti i soggetti interessati a livello aziendale

Analisi e valutazione di eventuali proposte di variazione e/o di miglioramento

Comunicazione e sviluppo delle soluzioni individuate e condivise con le funzioni aziendali competenti

## CONOSCENZE

Organizzazione aziendale: sistema impresa, processo strategico, visione, missione, obiettivi, analisi strategica, fattori chiave di successo, pianificazione strategica

Tecniche di gestione delle risorse umane: modelli, metodologie, evoluzione della funzione

Principi fondamentali del diritto del lavoro

Elementi della procedura amministrativa dell'assunzione, del licenziamento, della trasformazione di un contratto di lavoro

Contratti collettivi di lavoro

Tecniche di negoziazione per relazionarsi con diversi interlocutori (impresa, sindacati, lavoratori) e mediare rispetto alle loro esigenze

## ABILITÀ/CAPACITÀ

Presidiare i flussi informativi che intercorrono tra la direzione aziendale e le rappresentanze sindacali

Stipulare con le controparti sindacali accordi e contratti coerenti con le policy aziendali e con le indicazioni della direzione aziendale

Comprendere le richieste delle diverse controparti facilitando lo scambio tra esse

### Titolo: Formazione del personale

**Descrizione:** Programmare ed attuare un'offerta formativa coerente con il fabbisogno, compatibile con i vincoli organizzativi e di budget aziendali

### Attività associate alla Competenza

## CONOSCENZE

Organizzazione aziendale: sistema impresa, processo strategico, visione, missione, obiettivi, analisi strategica, fattori chiave di successo, pianificazione strategica

Gestione delle risorse umane: modelli, metodologie, evoluzione della funzione

Tecniche di analisi delle competenze e del potenziale per analizzare le competenze in ingresso e dunque progettare l'intervento formativo necessario

## ABILITÀ/CAPACITÀ

Attuare i programmi formativi, coinvolgendo formatori esterni ed interni, apportando i correttivi necessari, valutandone i risultati  
Configurare/programmare un'offerta formativa coerente con il fabbisogno, compatibile con i vincoli organizzativi e di budget aziendali  
Analizzare i fabbisogni di formazione dell'impresa o di un settore/reparto

### Titolo: Acquisizione di risorse umane

**Descrizione:** Assicurare ai processi aziendali l'apporto di personale e risorse umane in possesso dei requisiti di competenza necessari nei tempi prescritti e nel rispetto dei vincoli di budget assegnati

### Attività associate alla Competenza

Attività dell' AdA ADA.24.03.01 (ex ADA.25.234.766) - Gestione delle R.U. (anche politiche retributive) associate:

Risultato atteso: RA1: Definire i piani strategici di dimensionamento del personale (reclutamento, esodi, esuberi, ecc.), a partire dalla formulazione di previsioni sul fabbisogno di risorse, ruoli e professionalità rispetto agli obiettivi di sviluppo aziendale e/o alle rinnovate esigenze organizzative (anche a seguito di ristrutturazione aziendale), tenendo conto dei principi di equità, inclusione e non discriminazione e valorizzazione della diversità

Determinazione di piani strategici di reclutamento del personale

Formulazione di previsioni sul fabbisogno di risorse e di ruoli e professionalità necessarie in base agli obiettivi di sviluppo aziendale

Individuazione delle criticità e degli esuberi in relazione alle rinnovate esigenze organizzative e/o a seguito di ristrutturazioni aziendali

Risultato atteso: RA3: Gestire le politiche di sviluppo del personale, nel quadro di riferimento dell'impresa e degli obiettivi strategici stabiliti, pianificando azioni di valutazione delle risorse umane in termini di competenze, prestazione e potenziale al fine di formulare ipotesi di sviluppo organizzativo

Gestione delle politiche strategiche di sviluppo professionale e attivazione di analisi dei fabbisogni professionali del personale in relazione agli obiettivi aziendali

Gestione delle politiche di sviluppo di carriera e delle politiche retributive

Gestione dei piani di intervento di sviluppo organizzativo

## CONOSCENZE

Gestione delle risorse umane: modelli, metodologie, evoluzione della funzione  
Organizzazione aziendale: sistema impresa, processo strategico, visione, missione, obiettivi, analisi strategica, fattori chiave di successo, pianificazione strategica

Principi fondamentali del diritto del lavoro

Tecniche di negoziazione per mediare tra le richieste di personale e di competenze dell'impresa e i profili presenti sul mercato del lavoro

Tecniche di selezione del personale per realizzare l'inserimento del profilo necessario all'impresa con metodi e tecniche che assicurano una valutazione oggettiva dei candidati

Elementi della procedura amministrativa dell'assunzione, del licenziamento, della trasformazione di un contratto di lavoro

## ABILITÀ/CAPACITÀ

Analizzare i fabbisogni professionali dell'impresa e tradurli in profili professionali  
Realizzare ricerche di personale, utilizzando le fonti informative adatte, avvalendosi della collaborazione di un professionista

Gestire un processo di selezione, mediante colloqui individuali ed utilizzando tecniche e test coerenti con le caratteristiche del profilo ricercato

Gestire una trattativa per la definizione del contratto di assunzione, trovando il migliore equilibrio tra i vincoli di budget e le richieste del candidato

### Codici ISTAT CP2021 associati

Codice	Titolo
2.5.1.3.1	Specialisti in risorse umane
1.2.3.2.0	Direttori e dirigenti del dipartimento organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali

### Codici ISTAT ATECO associati

Codice Ateco	Titolo Ateco
69.20.04	Attività di consulenti del lavoro
69.20.05	Attività di altri soggetti simili in materia di contabilità delle retribuzioni e buste paga

Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche - Corso  
d'Italia, 33 - 00198 Roma - C.F. 80111170587

Copyright 2026 INAPP | All Rights Reserved