



“DEFINIZIONE DI UN MODELLO GENERALE DI GESTIONE DELLE COMPETENZE PER LE CAMERE DI COMMERCIO”

Giugno 2012

OBIETTIVI

Definizione di un modello generale di classificazione del lavoro nelle CdC italiane attraverso la descrizione delle competenze:

- A. Definizione del sistema di descrizione delle competenze tecniche e comportamentali di tutte le famiglie professionali / profili professionali individuati
- B. Definizione di una metodologia di descrizione dei diversi profili di competenza
- C. Indicazione per la gestione e l'aggiornamento costante del sistema di descrizione delle famiglie e dei profili professionali di competenza nelle camere di commercio



PRODOTTI

- Il Manuale dei gruppi e famiglie professionali: n.1
- Il Manuale dei profili professionali e dei singoli profili di competenza: n.2
- Il Manuale dei Sistemi di gestione del personale: n.3



IL MANUALE 1: IL MODELLO GENERALE DI CLASSIFICAZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI DI COMPETENZA DELLE CAMERE DI COMMERCIO



MODELLO GENERALE PER FAMIGLIE PROFESSIONALI

Delinea un modello generale di classificazione strutturato su più livelli di aggregazione, ovvero:

- Famiglie professionali
- Profili di competenza

- Eventualmente si possono individuare anche:
 - I Gruppi professionali, vale a dire specializzazioni tecniche che permettono di individuare nuovi profili di competenza;



L'ARTICOLAZIONE GENERALE DEL MODELLO DI CLASSIFICAZIONE

Il modello di classificazione ha la finalità di dare un'architettura generale stabile di descrizione dei profili di competenza e dei lavori presenti nelle CCIAA.

Può anche permettere di classificare il sistema dei profili professionali in uso presso le CCIAA, attraverso una coincidenza o un raccordo tra profili professionali e profili di competenza. Infatti, i profili professionali presenti nelle Camere già rappresentano un modalità articolata di descrizione del lavoro secondo una logica di gestione per competenze.





L'ARTICOLAZIONE GENERALE DEL MODELLO DI CLASSIFICAZIONE

Si possono prevedere poi due tipologie di articolazione del sistema dei profili professionali di competenza:

- **Ipotesi I°**: numero ridotto di profili professionali di competenza. In questo caso avremo pochi ruoli presenti nell'ente, e questo può derivare o dalle dimensioni organizzative e/o dalla scelta di avere ruoli flessibili e ampi.
- La tipologia dei profili di competenza individuati, tende a farli corrispondere ai profili professionali.



L'ARTICOLAZIONE GENERALE DEL MODELLO DI CLASSIFICAZIONE

- **Ipotesi II°**: in questo caso abbiamo un numero più elevato di profili professionali di competenza, poiché si applica in modo completo la logica di classificazione per famiglie professionali e processi di lavoro.
- Per cui avremo uno o più profili di competenza per ogni singolo processo di lavoro. La prospettiva della analisi delle competenze è applicata in modo completo e preciso poiché si tende a individuare e descrivere i mestieri presenti nell'ente camerale, e non soltanto i ruoli organizzativi più importanti.





LE FAMIGLIE PROFESSIONALI

•1. Famiglia Servizi di Supporto

•La finalità di questa famiglia è fornire alle strutture organizzative il supporto in ambito amministrativo, economico, tecnico e di sviluppo organizzativo, nonché di comunicazione.

- **1.1 Famiglia Servizi interni**, relativa ai processi di tipo amministrativo, economico, tecnico (manutenzione, logistica, gestione immobili) e informatico.
- **1.2 Famiglia Sviluppo e Comunicazione**, relativa ai processi di comunicazione interna ed esterna, alla gestione delle informazioni del mondo camerale e allo sviluppo strategico, organizzativo e delle risorse umane.

•2. Famiglia Servizi Promozionali e di sviluppo

•La finalità è quella di favorire lo sviluppo e l'innovazione delle imprese e del territorio di riferimento, fornendo servizi di supporto e di promozione.

- **2.1 Famiglia Ricerca e analisi**, relativa ai processi di analisi e studi in particolare statistici, economici;
- **2.2 Famiglia Sviluppo economico e servizi alle imprese**, relativa ai processi di supporto e promozione dell'attività economica;

•3. Famiglia Servizi anagrafici e di regolazione

•La finalità è quella di contribuire allo sviluppo delle imprese e del mercato, assicurando una corretta gestione della gestione delle informazioni delle imprese e un ruolo definito a favore dell'equità del mercato e della trasparenza.

- **3.1 Famiglia Regolazione del mercato**, relativa ai processi di regolazione e controllo del corretto svolgimento dei rapporti commerciali ed economici e dell'equità del mercato;
- **3.2 Famiglia Anagrafica, Informazioni e servizi di rete**, relativa ai processi di gestione delle informazioni anagrafiche delle imprese e del sistema camerale;



Figura 1 - MODELLO GENERALE PER FAMIGLIE PROFESSIONALI E CATEGORIE - IPOTESI CON PROFILI PROFESSIONALI ACCORPATI

MODELLO GENERALE DI CLASSIFICAZIONE DEI PROFILI DI COMPETENZA PER LE CCIAA - ACCORPAMENTO DEI PROFILI					
FAMIGLIE PROFESSIONALI					
Servizi di Supporto		Servizi Promozionali e Sviluppo		Servizi Anagrafici e di Regolazione	
Servizi Interni	Sviluppo e Comunicazione	Ricerca e analisi	Sviluppo economico e servizi promozionali	Regolazione del mercato e servizi di rete	Anagrafica, Informazioni imprese
CATEGORIE	PROFILI DI COMPETENZA E JOB/POSIZIONI DI LAVORO PIU' DIFFUSI				
Categoria D	Gestore servizi di supporto interno		Gestore servizi promozionali ed economico-statistici		Gestore anagrafica, informazioni imprese, regolazione del mercato
					Gestore servizi ispettivi, metrologia e controlli
Categoria D	PROFILI DI COMPETENZA				
	Esperto servizi supporto interno		Esperto servizi promozionali ed economico-statistici		Esperto anagrafica, informazioni imprese, regolazione del mercato
Categoria C	PROFILI DI COMPETENZA				
	Specialista servizi di supporto		Specialista servizi promozionali, ed economico-statistici		Specialista anagrafica, informazioni imprese, regolazione del mercato
Categoria B3	PROFILI DI COMPETENZA				
	Operatore servizi tecnici e amministrativi				
Categoria B	PROFILI DI COMPETENZA				
	Operatore servizi tecnici, amministrativi e di supporto				
Categoria A	PROFILI DI COMPETENZA				
	Operatore servizi di supporto				



Figura 2 - MODELLO GENERALE COMPLETO PER FAMIGLIE PROFESSIONALI E CATEGORIE

MODELLO GENERALE DI CLASSIFICAZIONE DEI PROFILI DI COMPETENZA PER LE CCIAA						
FAMIGLIE PROFESSIONALI						
Servizi di Supporto		Servizi Promozionali e Sviluppo			Servizi Anagrafici e di Regolazione	
Servizi Interni	Sviluppo e Comunicazione	Ricerca e analisi	Sviluppo economico e servizi promozionali	Regolazione del mercato e servizi di rete	Anagrafica, Informazioni imprese	
CATEGORIE	PROFILI DI COMPETENZA E JOB/POSIZIONI DI LAVORO PIU' DIFFUSI					
Categoria D	Gestore servizi amm.vi/affari istituzionali	Gestore sviluppo organizzativo e comunicazione	Gestore analisi economiche e statistiche	Gestore servizi promozionali	Gestore servizi ispettivi, metrologia e controlli	Gestore anagrafica, informazioni imprese
	Gestore servizi economico-finanziari				Gestore regolazione del mercato	
	Gestore gestione/amm.ne del personale					
	Gestore tecnologie informatiche e servizi tecnici					
Categoria D	PROFILI DI COMPETENZA					
	Esperto servizi amministrativi /affari istituzionali	Esperto sviluppo organizzativo	Esperto analisi economiche	Esperto servizi promozionali	Esperto servizi ispettivi, metrologia e controlli	Esperto anagrafica, informazioni imprese
	Esperto servizi economico-finanziari	Esperto comunicazione	Esperto servizi statistici		Esperto regolazione del mercato	
	Esperto gestione/amm.ne del personale					
Categoria C	Esperto tecnologie informatiche					
	Esperto servizi tecnici					
	PROFILI DI COMPETENZA					
	Specialista servizi amministrativi /affari istituzionali	Specialista sviluppo organizzativo	Specialista analisi economiche	Specialista servizi promozionali	Specialista servizi ispettivi, metrologia e controlli	Specialista anagrafica, informazioni imprese
Specialista servizi economico-finanziari	Specialista comunicazione	Specialista servizi statistici		Specialista regolazione del mercato		
Specialista tecnologie informatiche						
Specialista servizi tecnici						
Categoria B3	PROFILI DI COMPETENZA					
	Operatore servizi amministrativi					
Categoria B	PROFILI DI COMPETENZA					
	Operatore servizi tecnici					
	Operatore servizi di supporto					
Categoria A	PROFILI DI COMPETENZA					
	Operatore servizi di supporto					



PROFILI DI COMPETENZA E PROFILI PROFESSIONALE

- **1. collegamento diretto tra profilo professionale e profilo di competenza.** In questo modo il secondo rappresenta una descrizione più articolata e strutturata delle conoscenze e capacità richieste dal profilo professionale di riferimento, pur all'interno del modello di descrizione adottato dalle CCIAA;
- **2. ad un profilo professionale corrispondono due o più profili di competenza.** In questo modo il profilo di competenza permette di evidenziare l'articolazione del lavoro in mestieri diversi, pur salvaguardando le finalità di flessibilità e aggregazione del lavoro tipici del profilo professionale.





GRADO DI ARTICOLAZIONE DEI PROFILI DI COMPETENZA RISPETTO ALLE CATEGORIE PROFESSIONALI

La complessità del lavoro

si individuano 4 livelli di complessità del lavoro crescenti:

- OPERATORE (categorie A e B)
- SPECIALISTA (categoria C)
- ESPERTO (categoria D)
- GESTORE (categoria D).

Il collegamento tra declaratorie dei gradi di complessità del lavoro e sistema di classificazione del CCNL del comparto enti locali scaturisce dal confronto tra le prime e la declaratoria esplicativa delle categorie del CCNL del 31 marzo 1999.





PROFILI DI COMPETENZA E POSIZIONE DI LAVORO: articolazione per gruppi e serie professionali

GRUPPI PROFESSIONALI

Macro aggregazioni professionali, caratterizzate da un corpo comune di conoscenze (teoriche e tecniche) (es. gestione delle risorse umane, processi giuridici e legali, contabilità e budget ecc.).

Questo primo livello di classificazione permette di organizzare il lavoro per grandi aggregati, in modo da individuare aree professionali accomunate da ampi ambiti di conoscenze e tecniche.

SERIE PROFESSIONALE

La Serie professionale rappresenta l'articolazione di gruppi famiglie professionali; la serie comprende posizioni di lavoro, in un particolare ambito lavorativo. All'interno della serie abbiamo posizioni di lavoro simili tra loro perché condividono comuni conoscenze/tecniche di base, materie e discipline, abilità richieste, obiettivi, approcci al lavoro (ad es. serie contabilità, amministrazione del personale, gestione contratti, statistica, ecc.).





PROFILI DI COMPETENZA E POSIZIONE DI LAVORO

- Ogni profilo professionale di competenza potrà articolarsi in **una o più posizioni di lavoro**; si tratta di **specifici mestieri**, che può essere utile rilevare e descrivere per finalità conoscitive e di classificazione dei lavori presenti nell'ente, ma che non hanno l'ampiezza e la rilevanza tale da giustificare la loro trasformazione in profilo di competenza.
- L'individuazione delle posizioni di lavoro avviene in particolare attraverso **la combinazione tra famiglie professionali e serie professionali, presenti all'interno dei gruppi professionali**. In questo modo si individuano tutte quelle singole posizioni di lavoro specializzate secondo una logica tecnico-professionale di dettaglio.





PROFILI DI COMPETENZA E POSIZIONI DI LAVORO

MODELLO GENERALE DI CLASSIFICAZIONE DEI PROFILI DI COMPETENZA PER LE CCIAA CON POSIZIONI DI LAVORO						
CATEGORIE	Servizi di Supporto		FAMIGLIE PROFESSIONALI Servizi Promozionali e Sviluppo		Servizi Anagrafici e di Regolazione	
	Servizi Interni	Sviluppo e Comunicazione	Ricerca e analisi	Sviluppo economico e servizi promozionali	Regolazione del mercato e servizi di rete	Anagrafica, Informazioni imprese
	PROFILI DI COMPETENZA E JOB/POSIZIONI DI LAVORO PIU' DIFFUSI					
Categoria D	Gestore servizi amm.vi/affari istituzionali	Gestore sviluppo organizzativo e comunicazione	Gestore analisi economiche e statistiche	Gestore servizi promozionali	Gestore servizi ispettivi, metrologia e controlli	Gestore anagrafica, informazioni imprese
	Gestore servizi economico-finanziari				Gestore regolazione del mercato	
	Gestore gestione/amm.ne del personale					
	Gestore tecnologie informatiche e servizi tecnici					
PROFILI DI COMPETENZA						
Categoria D	Esperto servizi amministrativi /affari istituzionali	Esperto sviluppo organizzativo	Esperto analisi economiche	Esperto servizi promozionali	Esperto servizi ispettivi, metrologia e controlli	Esperto anagrafica, informazioni imprese
	Posizione Esperto giurista	Posizione Esperto programmazione e controllo	Esperto servizi statistici	Posizione nuove imprese	Esperto regolazione del mercato	Posizione Esperto gestione albi e ruoli
	Posizione esperto organi istituzionali e partecipazioni	Esperto comunicazione	Posizione esperto servizi bibliotecari	Posizione progettazione comunitaria		
	Esperto servizi economico-finanziari	Posizione Esperto web		Posizione innovazione		
	Posizione Esperto provveditorato	Posizione addetto stampa				
	Esperto gestione/amm.ne del personale					
	Esperto tecnologie informatiche					
PROFILI DI COMPETENZA						
Categoria C	Specialista servizi amministrativi /affari istituzionali	Specialista sviluppo organizzativo	Specialista analisi economiche	Specialista servizi promozionali	Specialista servizi ispettivi, metrologia e controlli	Specialista anagrafica, informazioni imprese
	Posizione Specialista gestione/amm.ne del personale	Posizione Specialista programmazione e controllo	Specialista servizi statistici	Posizione nuove imprese	Specialista regolazione del mercato	Posizione Specialista gestione albi e ruoli
	Posizione assistente affari istituzionali	Specialista comunicazione	Posizione Specialista servizi bibliotecari	Posizione progettazione comunitaria		
	Specialista servizi economico-finanziari	Posizione Specialista web		Posizione innovazione		
	Specialista tecnologie informatiche	Posizione specialista addetto stampa				
PROFILI DI COMPETENZA						
Categoria B3	Operatore servizi amministrativi					
	Operatore servizi tecnici					
PROFILI DI COMPETENZA						
Categoria B	Operatore servizi amministrativi					
	Operatore servizi di supporto					
	Operatore servizi tecnici					
Posizione Autista, elettricista, magazziniere						
PROFILI DI COMPETENZA						
Categoria A	Operatore servizi di supporto					



IL MANUALE 2: IL MANUALE DEI PROFILI DI COMPETENZA



II SIGNIFICATO DI COMPETENZA CHE ABBIAMO ADOTTATO

Le competenze sono definibili come l'insieme di conoscenze, capacità e qualità proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per raggiungere i risultati dell'ente.



II MANUALE DEI PROFILI DI COMPETENZA

Definisce un profilo di competenza descrivendo contemporaneamente :

- la dimensione professionale (con le conoscenze generali e specialistiche);
- la dimensione comportamentale e le capacità



Gli elementi costitutivi del PROFILO DI COMPETENZA

- 1. Conoscenze generali**
- 2. Conoscenze specialistiche**
- 3. Competenze comportamentali**



Gli elementi costitutivi del PROFILO DI COMPETENZA

Conoscenze generali

Per conoscenze generali si intendono quelle conoscenze che sono necessarie per ricoprire adeguatamente il ruolo professionale all'interno delle Camere di commercio, indipendentemente dallo specifico profilo di competenza ricoperto e dalla specializzazione professionale.

Sono così quelle competenze indispensabili per operare in un ente, all'interno di lavori che hanno il medesimo grado di complessità del lavoro.





Gli elementi costitutivi del PROFILO DI COMPETENZA

Conoscenze Generali per i profili di Gestore – Esperto e Specialista (categorie contrattuali C e D)

- Conoscenze giuridiche
- Conoscenze economiche
- Conoscenze di organizzazione del lavoro
- Conoscenze informatiche





Gli elementi costitutivi del PROFILO DI COMPETENZA

Conoscenze Generali per il profilo di Operatore (categorie contrattuali A e B)

- Conoscenze del funzionamento dell'ente camerale
- Conoscenze informatiche e tecniche
- Conoscenze dei sistemi di comunicazione





Gli elementi costitutivi del PROFILO DI COMPETENZA

Conoscenze specialistiche

Si indicano l'insieme di conoscenze professionali agite (vale a dire che si traducono nella capacità di loro applicazione) e di capacità tecniche di lavoro, che permettono di svolgere le attività lavorative e ottenere risultati completi.

Queste variano per ogni singolo profilo di competenza, e sono simili all'interno delle Famiglie Professionali.





Gli elementi costitutivi del PROFILO DI COMPETENZA

Conoscenze specialistiche

In particolare si possono individuare una prima serie di aree di conoscenze, di seguito elencate:

- AREA GIURIDICO-AMMINISTRATIVA
- AREA CONTABILE PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
- AREA ORGANIZZAZIONE SVILUPPO E GESTIONE DEL PERSONALE
- AREA TECNICO-TECNOLOGICA
- AREA SISTEMI INFORMATIVI
- AREA SVILUPPO ECONOMICO DEL TERRITORIO
- COMUNICAZIONE E MARKETING



Gli elementi costitutivi del PROFILO DI COMPETENZA

Le competenze comportamentali

identificano l'insieme di capacità e atteggiamenti che si mettono in atto per poter realizzare la performance di contesto, vale a dire l'insieme di comportamenti lavorativi che contribuiscono a mantenere le condizioni che favoriscono un efficace funzionamento della dimensione tecnica del lavoro.





Gli elementi costitutivi del PROFILO DI COMPETENZA

Le competenze comportamentali

- **capacità gestionali e di realizzazione** (capacità organizzative, gestione di persone e di risorse, capacità di decisione anche in situazione di stress, capacità realizzative ...), relative alle capacità di gestire persone e risorse e di raggiungere i risultati attribuiti;
- **capacità relazionali** (comprensione della situazione relazionale, ascolto, influenza, integrazione), relative alla creazione di relazioni funzionali al lavoro da svolgere;
- **capacità intellettuali e innovative** (capacità di analisi e sintesi, capacità di innovare e flessibilità, pensiero prospettico..), relative alla propensione verso il cambiamento e l'evoluzione;
- **capacità emozionali** (fiducia in sé stessi, autocontrollo, gestione dell'incertezza..), connesse alla efficacia personale e alla gestione di se stessi.



Come creare il Profilo di competenza

GLI ELENCHI DELLE CONOSCENZE E DEI COMPORAMENTI

Il modello di competenza dovrà avere, degli elenchi di conoscenze e comportamenti tra cui scegliere ai fini della corretta applicazione.

In particolare si avrà un Dizionario delle competenze comportamentali e un dizionario delle conoscenze generali e specialistiche.

Gli elenchi presentati sono suscettibili di ampliamenti e arricchimenti, in funzione delle esigenze dell'ente, secondo la logica di un modello aperto.



Fig. 5: Esempio di Profilo di competenza, Esperto Comunicazione

PROFILO PROFESSIONALE DI COMPETENZA	
Nome: ESPERTO COMUNICAZIONE	
Descrizione delle principali responsabilità e attività: Gestisce la comunicazione esterna dell'Ente e garantisce i flussi di informazione nei confronti dei media, nonché le relazioni pubbliche rivolte alle Istituzioni, alle associazioni e al mondo politico-imprenditoriale. Ha il compito di coordinare e supervisionare l'immagine complessiva del sistema camerale. Deve promuovere le interviste e progettare conferenze stampa. Deve inoltre realizzare indagini conoscitive.	
CONOSCENZE GENERALI	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
Conoscenze di organizzazione del lavoro	5
Conoscenze giuridiche	4
Conoscenze economiche	5
Conoscenze informatiche	4
CONOSCENZE SPECIALISTICHE - NUMERO MAX 10	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
Ufficio stampa	6
Comunicazione istituzionale	6
Promozione e marketig operativo	5
Economia del territorio	4
Organizzazione, ruoli, funzioni e legislazione dell'Ente camerale	4
Normativa privacy	4
Codice amministrativo digitale	4
Applicativi specifici di processo	4
COMPETENZE COMPORTAMENTALI - NUMERO MAX 6	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
capacità gestionali e di realizzazione	
1 Pianificazione, programmazione del lavoro e gestione tempo	5
2 Capacità di decisione	5
capacità relazionali	
1 Comunicazione	6
2 Rappresentanza istituzionale	5
3 Disponibilità ai rapporti interpersonali	6
capacità intellettuali e innovative	
1	
capacità emozionali	
1 Consapevolezza di sé, autoefficacia	5



I Livelli di valutazione delle competenze

I livelli di valutazione delle conoscenze:

Il possesso delle conoscenze, sia generali che specialistiche, si valuta su 7 livelli, cui corrispondono altrettanti punteggi.

I livelli di valutazione delle competenze comportamentali:

Il possesso di comportamenti di lavoro viene valutato su 7 livelli, in funzione della frequenza del comportamento individuato.





I livelli di valutazione delle conoscenze

LIVELLI	PUNTEGGI
INIZIALE Opera sotto la completa supervisione di altri in situazioni elementari Conoscenza delle caratteristiche di base della materia/tecnica, dal punto di vista generale	1
MINIMO Opera sotto supervisione di altri in situazioni ricorrenti Conoscenza degli elementi costitutivi e delle caratteristiche di base della materia/tecnica, dal punto di vista teorico e generale, come è acquisibile attraverso attività formative	2
DI BASE Opera autonomamente in situazioni ricorrenti Opera sotto la supervisione di altri in situazioni mediamente complesse Conoscenza della materia/tecnica sufficiente a comprenderne l'applicazione e ad utilizzare sul lavoro come è acquisibile con esperienze professionali di base	3
ADEGUATO Opera autonomamente in situazioni mediamente complesse Opera con l'indirizzo e/o la supervisione di altri in situazioni complesse Conoscenza della materia/tecnica adeguata e tale da comprenderne l'applicazione e ad utilizzare in modo completo sul lavoro come è acquisibile con esperienze professionali diverse maturate nel tempo	4
EVOLUTO Opera in autonomia in situazioni complesse Conoscenza che permette di operare pienamente e produrre risultati completi, come è acquisibile dallo svolgimento di attività nella specifica area professionale o in altre collegate.	5
ELEVATO Opera in autonomia in situazioni di elevata complessità Conoscenza elevata della materia/tecnica, frutto di studi, ampie esperienze di lavoro nella specifica area professionale e in altre, che consente risultati di lavoro rilevanti	6
MASSIMO Opera in autonomia in situazioni imprevedibili Appartenenza ad un ambito professionale ristretto e riconoscimento della leadership nella conoscenza della materia/tecnica all'interno e all'esterno dell'ente. Si producono risultati di lavoro che sono punto di riferimento nell'ente e/o per altre organizzazioni.	7



I livelli di valutazione delle competenze comportamentali

LIVELLI	PUNTEGGI
INIZIALE Il comportamento è quasi assente	1
MINIMO il comportamento si manifesta molto raramente	2
DI BASE il comportamento si manifesta raramente	3
ADEGUATO il comportamento si manifesta abbastanza frequentemente	4
EVOLUTO il comportamento si manifesta frequentemente	5
ELEVATO il comportamento si manifesta molto frequentemente	6
MASSIMO il comportamento si manifesta sempre	7





Le fasi operative del lavoro sul campo:1

1. Partire dai profili professionali e individuare i profili di competenza: scegliere una corrispondenza diretta (il profilo professionale coincide con il profilo di competenza) o una associazione multipla (ad un profilo professionale corrispondono 2 o più profili di competenza)
2. Individuare gli eventuali nuovi profili di competenza (nuovi mestieri necessari alla CCIAA) e aggiungerli ai profili già presenti
3. Creare il modello generale di Famiglie e Profili di competenza: inserire nel modello per famiglie tutti i profili di competenza della singola Camera
4. Individuare a parità di profilo di competenza lo sviluppo dello stesso per categoria (es. C e D): verificare che vi sia coerenza tra profili al crescere degli stessi tra categorie diverse:
 - a) Verificare che cresce la complessità del lavoro e delle competenze
 - b) Verificare che i gradi di padronanza delle conoscenze siano in linea con le categorie professionali





Le fasi operative del lavoro sul campo:2

5. Descrivere i contenuti dei singoli profili di competenza in particolare:
 - a) Descrivere le finalità e attività principali del profilo
 - b) Individuare le conoscenze detenute e il grado di padronanza
 - c) Individuare le competenze comportamentali e il grado di padronanza
6. Creare una scheda di profilo di competenza per ogni dipendente
7. Rilevare le competenze detenute dal personale per individuare i gap di competenza rispetto al profilo ideale
8. Definire il collegamento tra profili di competenza e strumenti di gestione:
 - a) Valutazione del personale
 - b) Progressioni nella categoria e tra categorie diverse
 - c) Selezione del personale
 - d) Analisi dei fabbisogni formativi



La scheda per la descrizione del profilo di competenza

PROFILO PROFESSIONALE DI COMPETENZA	
Nome:	
Descrizione delle principali responsabilità e attività: (scrivere nella cella sottostante)	
CONOSCENZE GENERALI	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
Conoscenze giuridiche	
Conoscenze economiche	
Conoscenze di organizzazione del lavoro	
Conoscenze informatiche	
CONOSCENZE SPECIALISTICHE - NUMERO MAX 10	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
COMPETENZE COMPORTAMENTALI - NUMERO MAX 6	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
capacità gestionali e di realizzazione	
1	
2	
3	
capacità relazionali	
1	
2	
3	
capacità intellettuali e innovative	
1	
2	
3	
capacità emozionali	
1	
2	
3	





I profili per competenza e gradi di complessità: il collegamento con le progressioni orizzontali e verticali

- Si può descrivere il sistema dei ruoli professionali (associati ai diversi profili professionali inseriti in categorie diverse) e le relative competenze secondo due dimensioni:

- **1. la complessità del lavoro**

Questa dimensione evidenzia, attraverso declaratorie, i possibili livelli di complessità del lavoro, individuando livelli crescenti, nel nostro caso si individuano 4 gradi di complessità del lavoro:

OPERATORE, SPECIALISTA, ESPERTO, GESTORE.

- **2. La padronanza delle competenze professionali**

Per ogni grado di complessità del lavoro, si individueranno livelli crescenti di padronanza delle competenze, secondo la scala di valutazione di seguito illustrata.





I profili per competenza e gradi di complessità: il collegamento con le progressioni orizzontali e verticali

- I livelli di padronanza delle competenze (con specifico riferimento alle conoscenze generali e specialistiche) crescono al crescere del livello di complessità del lavoro.
- All'interno poi della categoria professionale si richiedono livelli crescenti della singola competenza
- Per poter progredire all'interno del sistema di classificazione si dovranno perciò possedere gradi crescenti di competenza.
- In questo modo potremo avere un sistema che collega i livelli di padronanza delle competenze al sistema delle progressioni orizzontali e alle selezioni tra categoria.



Figura 6: Ipotesi di collegamento tra modello di classificazione, profili di competenza e categorie di inquadramento del CCNL del comparto enti locali

Gradi di complessità dei lavori	Categorie del CCNL 31/3/1999	<u>Livelli di padronanza delle conoscenze generali e specialistiche dei singoli profili</u>	
OPERATORE	A	I° grado di sviluppo: Da livello 1 a livello 3	II° grado di sviluppo: Da livello 2 a livello 4
OPERATORE	B	I° grado di sviluppo: Da livello 2 a livello 4	II° grado di sviluppo: Da livello 3 a livello 5
SPECIALISTA	C	I° grado di sviluppo: Da livello 3 a livello 5	II° grado di sviluppo: Da livello 4 a livello 6
ESPERTO	D	I° grado di sviluppo: Da livello 4 a livello 6	II° grado di sviluppo: Da livello 5 a livello 7
GESTORE	D	I° grado di sviluppo: Da livello 4 a livello 6	II° grado di sviluppo: Da livello 5 a livello 7



Esempio con posizioni infracategoriali collegate ai gradi di sviluppo della competenza:

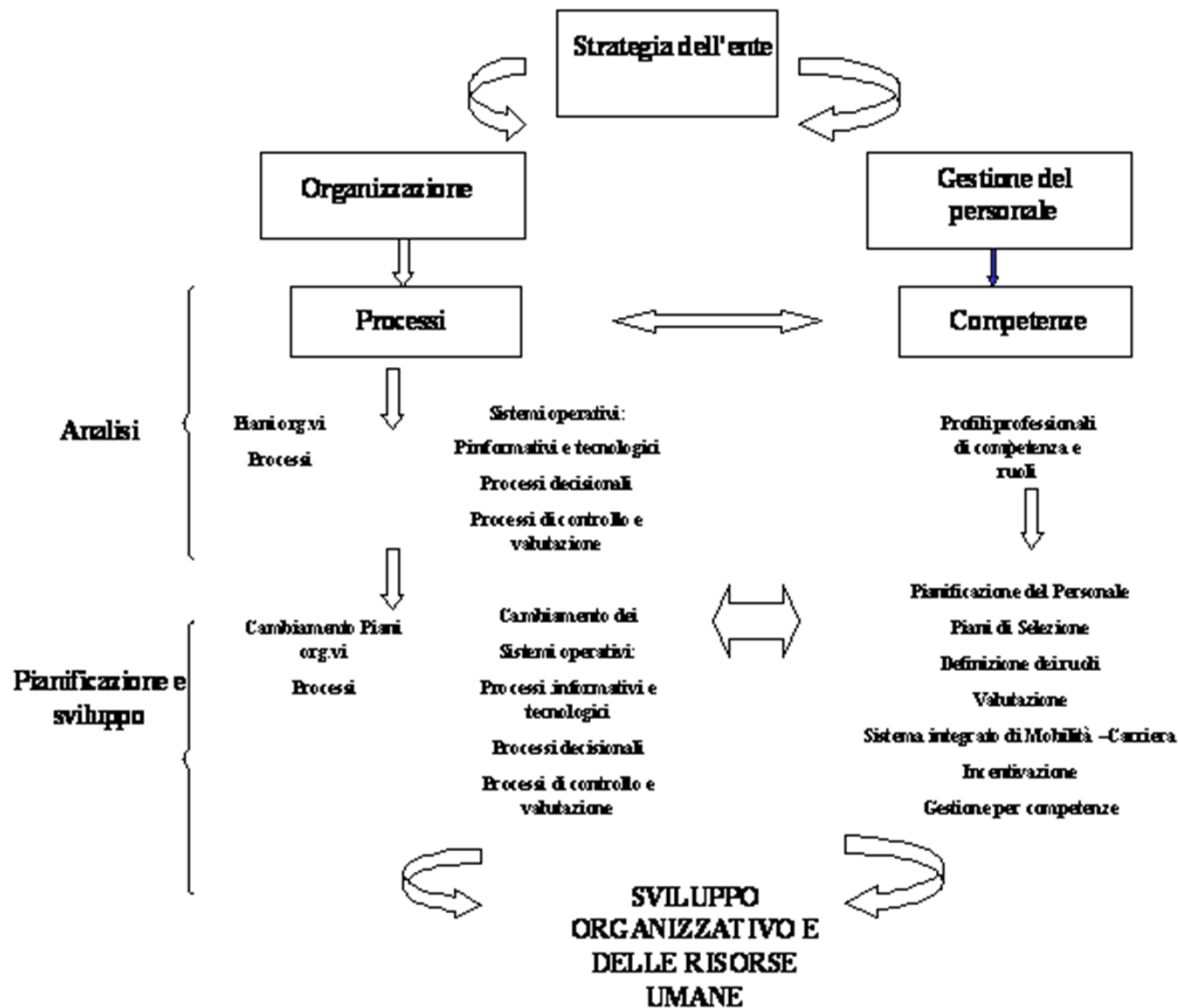
Gradi di complessità dei lavori	Categorie del CCNL 31/3/1999	<u>Livelli di padronanza delle conoscenze generali e specialistiche dei singoli profili</u>	
OPERATORE	A	I° grado di sviluppo: Da livello 1 a livello 3 Es.: A1-A2-A3	II° grado di sviluppo: Da livello 2 a livello 4 Es.: A4-A5
OPERATORE	B	I° grado di sviluppo: Da livello 2 a livello 4 Es.: B1-B2-B3-B4	II° grado di sviluppo: Da livello 3 a livello 5 Es.: B5.B6-B7
SPECIALISTA	C	I° grado di sviluppo: Da livello 3 a livello 5 Es.: C1-C2-C3	II° grado di sviluppo: Da livello 4 a livello 6 Es.: C4-C5
ESPERTO	D	I° grado di sviluppo: Da livello 4 a livello 6 Es.: D1 – D2-D3	II° grado di sviluppo: Da livello 5 a livello 7 Es.: D4-D5-D6
GESTORE	D	I° grado di sviluppo: Da livello 4 a livello 6 Es.: D1 – D2-D3	II° grado di sviluppo: Da livello 5 a livello 7 Es.: D4-D5-D6



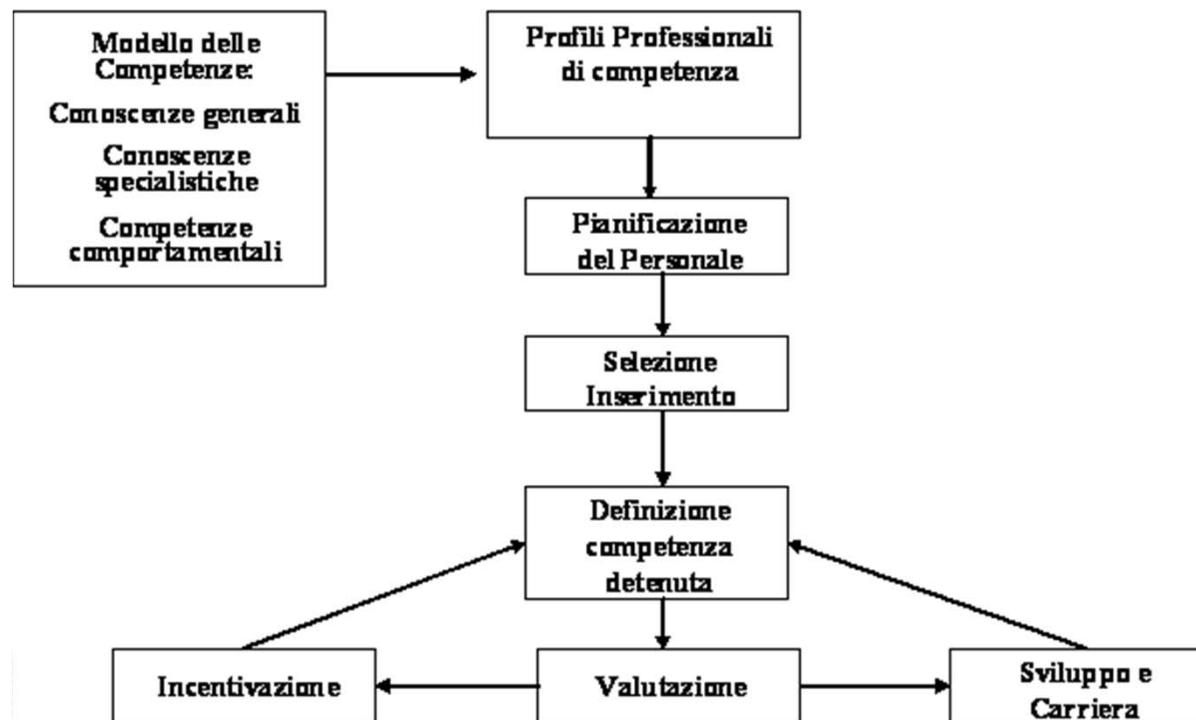
IL MANUALE 3: MODELLI PER COMPETENZE E SISTEMI OPERATIVI DI GESTIONE DEL PERSONALE



Un sistema integrato di gestione del personale



Una visione integrata dei sistemi operativi di gestione del personale





PERCHE' il profilo di competenza può essere di ausilio allo sviluppo dei sistemi di gestione del personale

- Permette di collegare la pianificazione quantitativa del personale alle informazioni qualitative dei profili professionali e posizioni di lavoro da ricoprire
- Permette di introdurre sistemi di selezione focalizzati sull'individuo piuttosto che sul lavoro
- Permette di introdurre nuove tecniche nelle selezioni pubbliche
- Permette di collegare la formazione allo sviluppo professionale
- Permette di sviluppare i sistemi di valutazione del personale, rendendoli più collegati alla professionalità delle persone
- Permette di avere una base concreta per la gestione delle valutazioni ai fini delle progressioni orizzontali
- Permette di gestire in maniera integrata progressioni orizzontali e selezioni tra categorie



Principali collegamenti tra sistemi operativi di gestione del personale e modello per competenza

Sistemi operativi di gestione del personale	Processi e tecniche specifiche	Competenze		
		Conoscenze generali	Conoscenze specialistiche	Competenze comportamentali
Pianificazione e mobilità interna	Pianificazione quali-quantitativa del personale proveniente dall'esterno	Pianificazione quali/quantitativa del personale fondata sulla analisi delle strategie dell'ente, dei processi e programmi operativi; individuazione dei profili professionali di competenza richiesti nel presente e nel medio-periodo dall'ente		
	Pianificazione quali-quantitativa del personale interno	Pianificazione del personale interno basata sui profili professionali di competenza attuali e futuri; collegare la programmazione quantitativa del personale alle politiche di sviluppo delle competenze		
	Analisi di coerenza tra ruolo organizzativo e individuo	Analisi di coerenza tra ruolo da ricoprire e competenze detenute dall'individuo		
Selezione	Assesment Center			Focalizzazione dell'assesment center sulle competenze comportamentali richieste dal ruolo/profilo professionale
	Colloqui	Focalizzazione del colloquio sulle conoscenze generali e specialistiche		Focalizzazione del colloquio sulle competenze comportamentali richieste dal profilo professionale di competenza
	Test			Focalizzazione del test sulle competenze comportamentali richieste dal profilo professionale di competenza
	Prove tecnico-pratiche	Focalizzazione delle prove sulla padronanza delle conoscenze applicate detenute dal candidato		Focalizzazione delle prove sulla padronanza delle competenze comportamentali detenute dal candidato



Principali collegamenti tra sistemi operativi di gestione del personale e modello per competenza

Sistemi operativi di gestione del personale	Processi e tecniche specifiche	Competenze		
		Conoscenze generali	Conoscenze specialistiche	Competenze comportamentali
Valutazione della Performance	Valutazione comportamenti organizzativi			Valutazione dei Comportamenti organizzativi detenuti dall'individuo, coerenti con le competenze richieste dal profilo professionale di competenza
	Valutazione degli obiettivi			Collegamento tra obiettivi raggiunti e competenze comportamentali espresse dal valutato nel raggiungimento degli stessi
Valutazione della Posizione	Valutazione della posizione lavorativa	Valutazione di fattori di valutazione della posizione riferiti alle conoscenze generali	Valutazione di fattori di valutazione della posizione riferiti alle conoscenze specialistiche	Valutazione di fattori di valutazione della posizione riferiti alle competenze comportamentali
Valutazione del Potenziale/sviluppo	Valutazione delle capacità, attitudini e metacapacità			Valutazione delle competenze comportamentali detenute dall'individuo e non espresse nel ruolo attuale ma richieste dal ruolo o dal profilo professionale futuro; la valutazione del potenziale fornisce informazioni aggiuntive sulle attitudini e metacacità dell'individuo





Principali collegamenti tra sistemi operativi di gestione del personale e modello per competenza

Sistemi operativi di gestione del personale	Processi e tecniche specifiche	Competenze		
		Conoscenze generali	Conoscenze specialistiche	Competenze comportamentali
Formazione/Sviluppo	Valutazione dei fabbisogni formativi	Valutazione dei fabbisogni formativi relativi alle conoscenze detenute rispetto a quelle richieste dal profilo professionale di competenza di riferimento		Valutazione dei fabbisogni formativi relativi alle competenze da sviluppare rispetto a quelle richieste dal profilo
	Valutazione dell'apprendimento	Valutazione delle conoscenze apprese dall'individuo rispetto a quelle detenute inizialmente		Valutazione delle competenze comportamentali acquisite rispetto a quelle detenute inizialmente
	Valutazione di performance collegata allo sviluppo	Valutazione delle conoscenze sviluppate dall'individuo nel tempo		Valutazione delle competenze comportamentali sviluppate dall'individuo nel tempo
Carriera: Progressioni orizzontali	Valutazione delle competenze detenute	Valutazione delle conoscenze detenute dall'individuo nel periodo di riferimento (periodo pluriennale) rispetto a quelle richieste dal profilo professionale di competenza		Valutazione delle competenze comportamentali detenute dall'individuo rispetto a quelle richieste dal profilo professionale di competenza
	Valutazione delle Performance ai fini della gestione delle progressioni			Valutazione delle competenze comportamentali espresse dall'individuo nel periodo di riferimento (periodo pluriennale)
Carriera: Progressioni tra categorie professionali diverse	Valutazione delle competenze detenute	Valutazione delle conoscenze detenute dall'individuo nel periodo di riferimento (periodo pluriennale) rispetto a quelle richieste dal profilo professionale di competenza di livello superiore		Valutazione delle competenze comportamentali detenute dall'individuo rispetto a quelle richieste dal profilo professionale di competenza di livello superiore
	Valutazione delle Performance ai fini della gestione delle progressioni			Valutazione delle competenze comportamentali espresse dall'individuo nel periodo di riferimento (periodo pluriennale)
	Valutazione del potenziale			Valutazione delle competenze comportamentali detenute dall'individuo e non espresse nel ruolo attuale ma richieste dal ruolo o dal profilo professionale futuro; la valutazione del potenziale fornisce informazioni aggiuntive sulle attitudini e metacacità dell'individuo



I profili per competenza e selezione

Si potranno definire modalità di selezione del personale :

- che permettano un collegamento tra posizione da ricoprire e caratteristiche della persona necessarie;
- selezioni orientate più alla competenze dei candidati che a fattori connessi al lavoro;
- introdurre tecniche di selezione attitudinali e di capacità;
- superare le logiche tradizionali in termini di prove;
- rivedere il regolamento di accesso agli uffici e servizi.





I profili per competenza e la valutazione del personale

- Si può introdurre una valutazione periodica delle competenze del personale finalizzata a conoscere e gestire il personale;
- Arricchire il sistema di valutazione della prestazione con aree di valutazione coerenti con singoli profili di competenza;
- Collegare il sistema delle progressioni orizzontali alla crescita di competenze;
- Collegare il sistema delle selezioni tra categorie ai contenuti dei profili di competenza;



I profili per competenza e formazione

- Si può attuare, partendo dal profilo di competenza detenuto dal personale, una analisi del fabbisogno formativo più precisa e collegata al sistema dei ruoli;
- La crescita connessa alla formazione potrà essere condizione per la certificazione della acquisizione di competenze più elevate.





I profili per competenza e progressioni orizzontali e selezioni verticali

- Il sistema delle progressioni orizzontali potrà essere gestito attraverso la creazione di sistemi di valutazione e verifica delle competenze, da utilizzarsi nei passaggi tra posizioni infracategoriali e i relativi gradi di sviluppo della professionalità.
- Questo permette di avere sistemi articolati basati su una pluralità di dimensioni (valutazioni di conoscenze e capacità tecniche, prove teoriche e pratiche, valutazione del superiore, certificazioni di competenza, percorsi formativi, esperienze lavorative realizzate ecc...).





I profili per competenza e progressioni orizzontali e selezioni verticali

Le selezioni tra categorie professionali prevedono sistemi di valutazione della professionalità e del potenziale della persona in cui si confronta la competenza dell'individuo con quella richiesta dalla categoria superiore.

In questo modo potremo sostituire le tradizionali prove di selezione dei concorsi pubblici, con tecniche di selezione basate sul potenziale e sulla competenza attesa, che tengano conto delle competenze richieste dal profilo presente nella categoria superiore.



Progressioni orizzontali e verticali

- I modelli per competenze permettono di gestire la dinamica della professionalità degli individui sia in senso orizzontale (a parità di lavoro svolto, e quindi con specifico riferimento al sistema delle progressioni orizzontali) che in senso verticale (nel passaggio a ruoli più complessi e differenti, quindi con riferimento al sistema delle selezioni tra categorie contrattuali diverse).
- Per questa ragione è sempre più indispensabile cominciare a pensare la progettazione dei nostri sistemi di sviluppo e carriera secondo un approccio integrato, che permetta la gestione dei passaggi all'interno del sistema di classificazione del personale in modo strutturato e coerente con lo sviluppo delle professionalità delle persone.

