

VERSO UN'ECOLOGIA DEGLI APPRENDIMENTI ORGANIZZATIVI:

L'economia circolare delle competenze nel sistema pubblico – privato

## LABORATORIO 2

La valorizzazione delle competenze e l'uso della metodologia dell' "individuazione" nella *scrittura delle job description*

Condotta da:

Eloisa Cianci e Roberto Sensi



# I CONTESTI DI APPRENDIMENTO

## APPRENDIMENTO PERMANENTE - Legge n. 92/2012

Attività intrapresa dalle persone in modo formale, non formale e informale, nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale.

### Apprendimento Formale

*Attuato nel sistema di istruzione e formazione e nelle università e istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica.*



Si conclude con il conseguimento di:

- un titolo di studio
- di una qualifica o diploma professionale, conseguiti anche in apprendistato
- di una certificazione riconosciuta

### Apprendimento Non Formale

*Caratterizzato da una scelta intenzionale della persona si realizza al di fuori dei sistemi formali:*



In organismi con scopi educativi/formativi:

- volontariato
- servizio civile nazionale
- privato sociale
- imprese

### Apprendimento Informale

*Realizzato a prescindere da una scelta intenzionale, avviene:*



- nelle situazioni di vita quotidiana
- nelle interazioni che in essa hanno luogo
- In contesti di lavoro
- nel contesto familiare
- nei contesti del tempo libero

# LA METODOLOGIA DELL'INDIVIDUAZIONE

**Scopo:** valorizzare il patrimonio di esperienze di vita, di studio e di lavoro attraverso il riconoscimento delle competenze maturate nel percorso di vita.

**Come:** attraverso la descrizione in forma colloquiale delle esperienze, con il supporto di un operatore esperto che aiuta la ricostruzione delle esperienze della persona traducendole in competenze, conoscenze ed abilità referenziandole ad un quadro riconosciuto dalla normativa nazionale.

**Output:** costruire una scheda finale utile ai fini concordati tra esperto e persona in individuazione (Fini: ricollocazione e quindi matching domanda-offerta di lavoro, validazione ed eventuale successiva certificazione, riconoscimento crediti, ecc).

## Fase 1

Individuazione competenze/ elementi di competenze

## Fase 2

Aggancio al Quadro di riferimento:

- Framework e standard regionali
- Atlante del Lavoro (nazionali) /Quadri europei

## Fase 3

Raccolta delle evidenze

### Fase 3.1

Guida al riconoscimento delle competenze/elementi di competenze in via di acquisizione /acquisite

### Fase 3.2

Sistematizzazione della raccolta delle evidenze

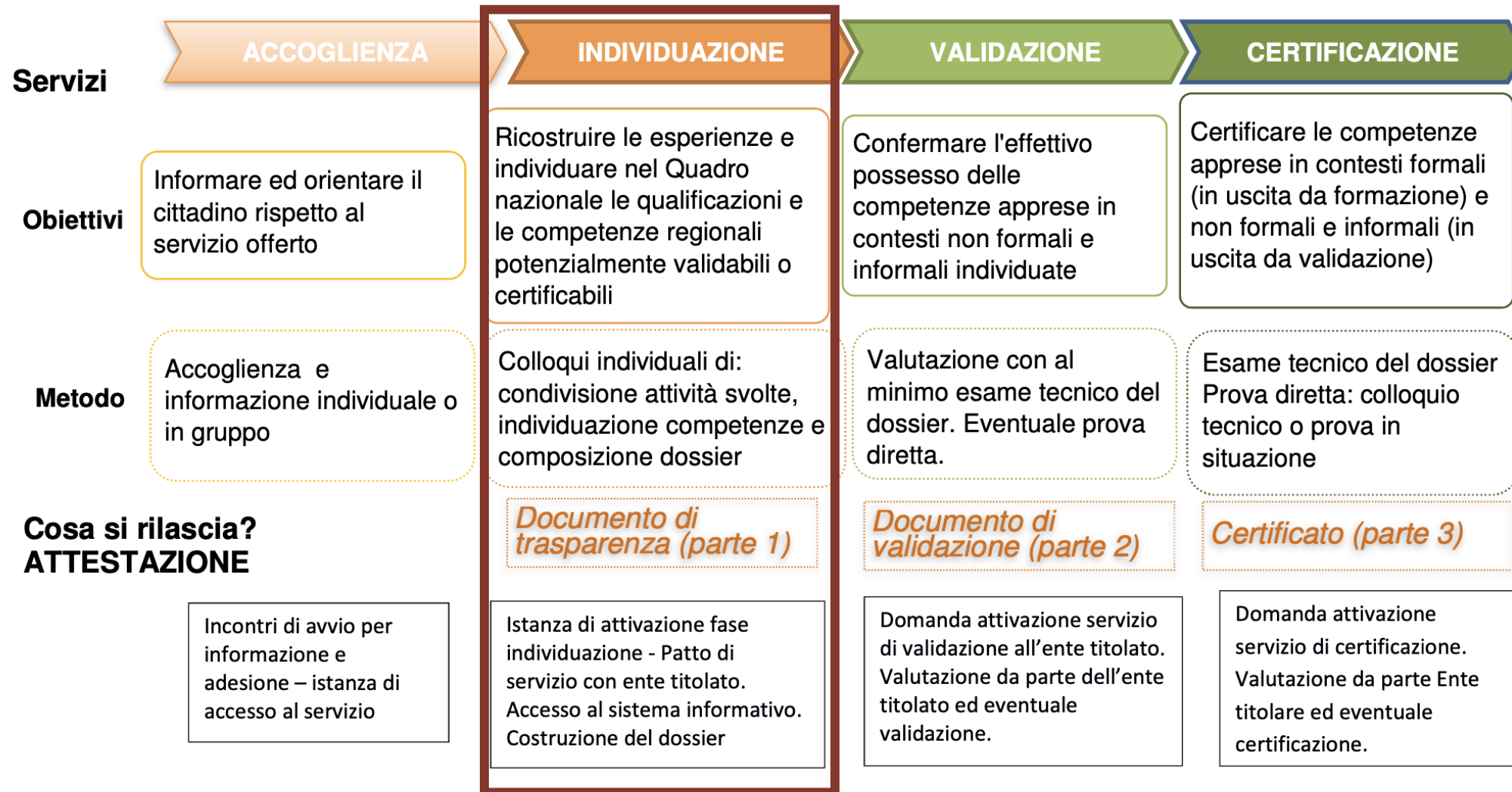
### Fase 3.3

Consapevolizzazione del percorso svolto, che culmina nell'emersione delle competenze/elementi di competenze acquisite

## Fase 4

Elaborazione del documento di trasparenza


# L'IVC – Individuazione, Validazione, Certificazione



# Differenze tra «uso valutativo» del Bilancio e Individuazione

P.d.V. Valutatore	Bilancio «valutativo»	Individuazione
Lo <b>sguardo</b> con cui la persona viene osservata	Si basa su racconti personali	Il racconto personale viene agganciato a quadri di riferimento
L'uso dei <b>quadri</b>	✗	✓
L'attenzione alla raccolta di <b>evidenze</b>	Parziale - uso di interviste/test vari non referenziati a quadri riconosciuti a livello normativo	✓ Produzione di evidenze che corroborano in modo pertinente il possesso della competenza in coerenza con le normative in vigore
La <b>consapevolezza</b> di «ciò che si sa» e ciò che «manca»	Parziale - self- reported e legata all'esperienza del valutatore	✓ Uso dei Quadri riconosciuti a livello normativo come riferimento di supporto alla valutazione
L'attenzione e la valorizzazione dei <b>contesti di apprendimento</b>	Parziale - self- reported e legata allo sguardo del valutatore	✓ Ogni evidenza deve essere comprovata nel contesto in cui viene applicata e collegata a Quadri normativamente riconosciuti
La <b>comunicazione delle competenze</b> alle organizzazioni che ricercano questa professionalità	Parziale - self- reported e legata alle performance comunicative del valutatore	✓ Trasparente, referenziata e portabile perché agganciata a quadri di riferimento consultabili e riconosciuti a livello normativo

# Differenze tra «uso valutativo» del Bilancio e Individuazione

P.d.V. persona in valutazione	Bilancio «valutativo»	Individuazione
Lo <b>sguardo</b> con cui la persona si osserva	Si basa su un'auto-rielaborazione delle proprie esperienze personali 	Il racconto personale viene agganciato a quadri che aiutano la persona a collocare le sue esperienze in un frame univoco e riconosciuto 
L'uso dei <b>quadri</b>		Aiuta la persona a collocare con consapevolezza le proprie competenze in relazione alle proprie esperienze 
L'attenzione alla raccolta di <b>evidenze</b>	Parziale – la persona attraverso interviste/test vari focalizza la sua attenzione sui temi trattati di volta in volta nei colloqui	Mostra in modo pertinente il «verosimile» possesso delle competenze della persona in coerenza con le normative in vigore 
La <b>consapevolezza</b> di «ciò che si sa» e ciò che «manca»	Parziale - legata alla rielaborazione personale delle proprie esperienze e all'oggetto del bilancio	L'uso di Individuazione e Quadri permette alla persona di collocarsi all'interno di scenari orientanti che aiutano a collocare se stessi e la propria professionalità assumendo una reale consapevolezza 
L'attenzione e la valorizzazione dei <b>contesti di apprendimento</b>	Parziale - legata all'incontro tra gli sguardi del valutatore e della persona	Molto maggiore - Ogni evidenza deve essere comprovata nel contesto in cui viene applicata e collegata a Quadri 
La <b>comunicazione delle proprie competenze</b> alle organizzazioni che ricercano questa professionalità	Parziale – legata alle attività su cui si è fatto il bilancio	Trasparente, referenziata e orientata alla portabilità perché agganciata a quadri di riferimento consultabili anche dall'azienda e riconosciuti a livello normativo 

# L'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni

## ADA.03.02.03 (ex ADA.9.39.120) - Montaggio industriale di mobili e articoli in legno

### ATTIVITÀ



Realizzazione del premontaggio delle singole parti con inserimento ferramenta, guarnizioni, accessori

Assemblaggio dei singoli componenti sulla base della sequenza predefinita delle diverse fasi di montaggio

Premontaggio di accessori e dotazioni da inserire nei mobili

Valutazione e verifica della conformità del montaggio rispetto alle sequenze predefinite

Confezionamento/imballaggio e approntamento per l'immagazzinaggio e spedizione

### RISULTATI ATTESI



RA1: Realizzare il montaggio industriale di mobili e articoli in legno eseguendo l'assemblaggio dei componenti in base alla sequenza predefinita, verificandone la conformità, e provvedendo, preventivamente, al premontaggio delle singole parti, degli accessori e delle dotazioni da inserire nel mobile

RA2: Immagazzinare e spedire i prodotti realizzati predisponendo il confezionamento e l'imballaggio degli stessi

### SCHEDA DI CASO



Casi esemplificativi e risorse a supporto della valutazione

Casi esemplificativi e risorse a supporto della valutazione

Ogni ADA, a sua volta è suddivisa in

- **Attività singole**
- **Risultati attesi**
- **Scheda di caso:** utile per strutturare un processo di valutazione della rispettiva attività/ruolo

# L'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni

- 03. Legno e arredo
  - Processo: Prima lavorazione del legno e produzione di manufatti per l'edilizia
  - Processo: Fabbricazione di mobili artigianale e in serie, restauro e tappezzeria
  - Sequenza: Produzioni di mobili e articoli in legno
    - ADA.03.02.01 (ex ADA.9.39.118) - Progettazione di mobili e componenti di arredo e definizione delle specifiche di produzione
    - ADA.03.02.02 (ex ADA.9.39.119) - Lavorazioni industriali per la preparazione di parti di mobili e articoli in legno
    - ADA.03.02.03 (ex ADA.9.39.120) - Montaggio industriale di mobili e articoli in legno
    - ADA.03.02.04 (ex ADA.9.39.121) - Fabbricazione di divani e poltrone
    - ADA.03.02.05 (ex ADA.9.39.122) - Fabbricazione artigianale di mobili e manufatti in legno
  - Sequenza: Restauro di mobili, riparazione e intagliatura di articoli in legno
  - Sequenza: Fabbricazione di articoli con materiali simili a legno

Strutturato in **23+1 SEP**  
Settori economici professionali

Ciascun SEP è poi suddiviso in

- **Processi**
- **Sequenze**
- **ADA** – Aree di Attività.

Ogni ADA, a sua volta è suddivisa in






# Il Quadro Regionale degli Standard Professionali

## L'esempio lombardo

### ELENCO ALLEGATI

Descrizione	▼ Azioni ▼
ALLEGATO 1 Doc metodoloaico	
ALLEGATO 2 Profili Competenze Indipendenti	
ALLEGATO 3 Competenze Di Base	
ALLEGATO 4 Competenze Trasversali	
ALLEGATO 5 Competenze Bio Naturali	
ALLEGATO 6 Sezione Regolamentate Abilitanti	
ALLEGATO 7 Sezione Percorsi Regolamentati	
ALLEGATO 8 Guida Alla Revisione Del QRSP	

Base per l'individuazione delle competenze non formali e informali

# Il Quadro Regionale degli Standard Professionali

## L'esempio lombardo



9

### EFFETTUARE LA GESTIONE DEI PROBLEMI CON UN APPROCCIO PROATTIVO

#### INFORMAZIONI SULLA COMPETENZA

La competenza è la trasposizione nello schema del QRSP di quanto definito nell' "Accordo fra le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano relativo alla tabella di confluenza tra qualifiche e diplomi professionali e per l'assunzione delle dimensioni personali, sociali, di apprendimento e imprenditoriali". In particolare fa riferimento alla dimensione "Agire in modo imprenditoriale ed innovativo".

#### COMPETENZA

Effettuare la gestione dei problemi con un approccio proattivo

Livello EQF: 4

#### Conoscenze

- Approccio ai problemi come opportunità
- Tecniche di analisi dei dati
- Fasi di analisi dei problemi
- Strumenti per la scomposizione dei problemi
- Elementi di teoria delle decisioni
- Metodologie e tecniche di controllo e monitoraggio delle attività

#### Abilità

- Applicare tecniche per individuare le opportunità
- Utilizzare metodi per pensare in modo creativo
- Applicare tecniche di problem solving
- Utilizzare metodi per prendere decisioni (decision making)
- Utilizzare tecniche per gestire le incertezze
- Utilizzare tecniche di elaborazione delle informazioni

## Competenze trasversali

Riferimento a livello di  
**European Qualification Framework**

Suddivisione della competenza in  
**Conoscenze teoriche e abilità pratiche**

# I QUADRI DI COMPETENZE

- **EQF** – European Qualification Framework
- **Atlante del Lavoro**
- **DigComp** - Quadro comune europeo di riferimento per le competenze digitali, versioni 2.1 e seguenti per le competenze digitali;
- **EntreComp** - Quadro comune europeo di riferimento per le competenze imprenditoriali, per le competenze di imprenditività;
- **LifeComp** - Quadro comune europeo di riferimento per le competenze delle competenze personali, sociali e di apprendimento, per le life skills;
- **GreenComp** - Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità, per le competenze green e di sostenibilità;
- **CEFR** - Quadro comune europeo di riferimento per la conoscenza delle lingue per le competenze multilinguistiche;
- **OCSE-PIAAC** - standard di competenze stabiliti nell'ambito dell'indagine internazionale dell'OCSE-PIAAC per le competenze di *literacy* e di *numeracy*.

## Fasi di lavoro

- I. Divisione in piccoli gruppi: applicazione dei quadri alla stesura di una Job Description
- II. Swot analysis
- III. Riportare in gruppo le riflessioni fatte
- IV. Plenaria: una sola persona riporterà le riflessioni fatte nel laboratorio

# Case study: costruzione di una Job Description

**Job Title:** Progettista di mobilio e componenti di arredo

**Tipo di Contratto:** Tempo Indeterminato

**Orario:** Full Time

## Descrizione dell'Azienda:

WoodCraft Solutions S.p.A. è una realtà leader nel settore della produzione di mobili e articoli in legno, con una tradizione di eccellenza e innovazione. Siamo impegnati a sviluppare prodotti di alta qualità, che combinano design raffinato e funzionalità, e a promuovere un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo.

## Necessità dell'azienda:

Siamo alla ricerca di un Esperto nella Lavorazione del Legno e Gestione Progetti per unirsi al nostro team. Il candidato ideale avrà una comprovata esperienza nella produzione di mobili e articoli in legno e una forte attitudine alla gestione di progetti e al miglioramento continuo dei processi aziendali. La figura ricercata sarà responsabile della supervisione dei progetti produttivi e della guida di un team, contribuendo alla nostra cultura aziendale fondata sull'innovazione e sulla collaborazione.

# Processo metodologico

## STEP

1. **Rilevare le macro aree di attività e responsabilità** del ruolo specifico dalle necessità espresse in azienda.
2. **Connettere le attività e responsabilità del ruolo alle ADA** di riferimento (ATLANTE LAVORO) così da poter avere una descrizione approfondita di ciascuna di essa.
3. Può essere interessante confrontare anche i **risultati attesi** (ATLANTE LAVORO), che forniscono una spiegazione utile (ma pur sempre contestualizzabile e modificabile) del ruolo e delle responsabilità ad esso concernenti.
4. **Stendere la job description** dettagliando le aree di attività e responsabilità, nonché compiti e risultati attesi del ruolo in questione, contestualizzando la figura nell'azienda di riferimento.
5. Per la descrizione delle competenze (tecniche e soft): potrebbe essere utile **visionare quadri europei** (EntreComp ecc.)

# 1. Rilevare le macro aree di attività e responsabilità



## Necessità dell'azienda:

Siamo alla ricerca di un Esperto nella Lavorazione del Legno e Gestione Progetti per unirsi al nostro team. Il candidato ideale avrà una **comprovata esperienza nella produzione di mobili** e articoli in legno e una forte attitudine alla **gestione di progetti** e al **miglioramento continuo dei processi aziendali**. La figura ricercata sarà responsabile della supervisione dei progetti produttivi e della **guida di un team**, contribuendo alla nostra cultura aziendale fondata sull'**innovazione** e sulla collaborazione.

# 2. – 3. Connettere le attività del ruolo alle ADA e RA

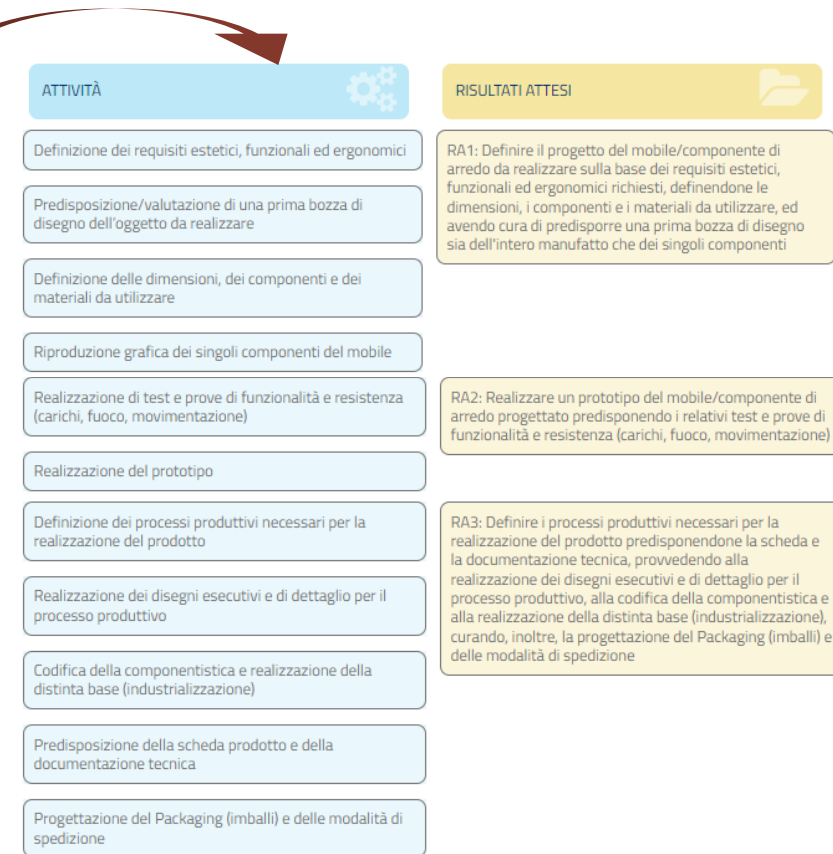
Siamo alla ricerca di un Esperto nella Lavorazione del Legno e Gestione Progetti per unirsi al nostro team.

Il candidato ideale avrà una **comprovata esperienza nella produzione di mobili** e articoli in legno e una forte attitudine alla gestione di progetti e al miglioramento continuo dei processi aziendali.

La figura ricercata sarà responsabile della supervisione dei progetti produttivi e della guida di un team, contribuendo alla nostra cultura aziendale fondata sull'innovazione e sulla collaborazione.

03. Legno e arredo

- Processo: Prima lavorazione del legno e produzione di manufatti per l'edilizia
- Processo: Fabbricazione di mobili artigianale e in serie, restauro e tappezzeria
- Sequenza: Produzioni di mobili e articoli in legno
  - ADA.03.02.01 (ex ADA.9.39.118) - Progettazione di mobili e componenti di arredo e definizione delle specifiche di produzione
  - ADA.03.02.02 (ex ADA.9.39.119) - Lavorazioni industriali per la preparazione di parti di mobili e articoli in legno
  - ADA.03.02.03 (ex ADA.9.39.120) - Montaggio industriale di mobili e articoli in legno
  - ADA.03.02.04 (ex ADA.9.39.121) - Fabbricazione di divani e poltrone
  - ADA.03.02.05 (ex ADA.9.39.122) - Fabbricazione artigianale di mobili e manufatti in legno
- Sequenza: Restauro di mobili, riparazione e intagliatura di articoli in legno
- Sequenza: Fabbricazione di articoli con materiali simili a legno





# 2. – 3. Connettere le attività del ruolo alle ADA e RA

Siamo alla ricerca di un Esperto nella Lavorazione del Legno e Gestione Progetti per unirsi al nostro team.

Il candidato ideale avrà una comprovata esperienza nella produzione di mobili e articoli in legno e una forte attitudine alla **gestione di progetti** e al miglioramento continuo dei processi aziendali.

La figura ricercata sarà responsabile della supervisione dei progetti produttivi e della guida di un team, contribuendo alla nostra cultura aziendale fondata sull'innovazione e sulla collaborazione.

24. Area comune

- Processo: Affari generali, segreteria e facilities management
- Processo: Amministrazione, finanza e controllo di gestione
- Processo: Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza
- Processo: Marketing, sviluppo commerciale e pubbliche relazioni
- Processo: Gestione del processo produttivo, qualità, funzioni tecniche e logistica interna

Sequenza: Pianificazione strategica, programmazione e controllo della produzione

- ADA.24.05.01 (ex ADA.25.219.704) - Pianificazione strategica e gestione dei processi correnti (Operations management)
- ADA.24.05.02 (ex ADA.25.219.705) - Valutazione e gestione del rischio d'impresa
- ADA.24.05.03 (ex ADA.25.219.706) - Gestione dei progetti (Project management)**
- ADA.24.05.04 (ex ADA.25.219.708) - Programmazione della produzione
- ADA.24.05.05 (ex ADA.25.219.709) - Controllo della produzione

Sequenza: Sistema di qualità e certificazione di prodotto/servizio

Sequenza: Funzioni tecniche e sviluppo di prodotto

Sequenza: Approvvigionamenti, logistica interna e magazzino

Processo: Interpretariato e Traduzione

ATTIVITÀ	RISULTATI ATTESI
Identificazione del team di progetto e degli stakeholders	RA1: Predisporre l'esecutivo di progetto, assicurandosi che sia dimensionato nelle risorse e disposto nei tempi, a fronte del setting, inclusa la valutazione dei rischi.
Sviluppo del piano di progetto e definizione degli obiettivi e delle attività	
Stima delle risorse e definizione delle specifiche organizzative di progetto	
Definizione operativa delle sequenze di attività e della stima dei tempi e dei costi	RA2: Definire e coordinare il processo di controllo, a partire dallo sviluppo di indicatori di performance e della qualità, riprogrammando, se necessario, il progetto.
Identificazione e valutazione dei rischi (Threat modeling risk)	
Individuazione e controllo degli indicatori di performance della qualità	
Gestione del processo di controllo (obiettivi, risorse, team, tempi, costi, ecc.)	RA3: Curare l'organizzazione e la gestione dei fattori produttivi, l'operatività e le risorse esterne, sulla base della pianificazione di progetto
Pianificazione degli approvvigionamenti	
Pianificazione e gestione della comunicazione	
Sviluppo del team di progetto e gestione degli stakeholders	RA4: Gestire le fasi di chiusura di un progetto, realizzando la reportistica e la comunicazione dei risultati, secondo quanto definito in fase di progettazione.
Gestione delle fasi di chiusura del progetto e dei deliverables previsti	

# 4. Stendere la job description

Job Title: **Progettista di mobili e componenti di arredo**

L'azienda è alla ricerca di un professionista esperto nella progettazione e produzione di mobili, in grado di gestire l'intero ciclo di vita del prodotto, dalla fase di ideazione fino alla sua industrializzazione. La figura selezionata avrà il compito di collaborare con il team tecnico per assicurare che ogni progetto rispetti gli standard di qualità, funzionalità ed estetica richiesti, contribuendo al miglioramento continuo dei processi produttivi e all'innovazione dei materiali.

**Principali attività e responsabilità:**

Progettazione e sviluppo prodotto: **ADA 03.02.01** Progettazione di prodotti, funzionali ed ergonomici dei mobili. Creazione di bozze di disegno, definizione delle dimensioni, componenti e materiali, e sviluppo della documentazione tecnica, inclusi i disegni esecutivi e la codifica dei componenti.

Prototipazione e test di funzionalità: **ADA 03.02.01** Realizzazione di test di funzionalità e resistenza per garantire che i prodotti rispettino standard elevati di qualità e durabilità.

Gestione dei processi produttivi: Def **ADA 03.02.01 - ADA 03.02.02** Pianificazione delle attività, l'industrializzazione e la gestione delle lavorazioni industriali come sezionatura, sagomatura e finitura dei componenti. e predisposizione della documentazione per la produzione e la logistica (packaging e spedizione).

Gestione progetti (Project Management): **ADA 24.05.03** Coordinamento delle attività di progetto, gestione del team e degli stakeholder, monitoraggio degli obiettivi di qualità, tempi e costi. Riduzione e miglioramento dei processi, se necessario.

Miglioramento e innovazione: **ADA 10.02.03 - ADA 24.05.09** Ricerca di nuovi materiali e tecnologie per migliorare i processi produttivi e i prodotti finali, con particolare attenzione alla sostenibilità e all'efficienza.

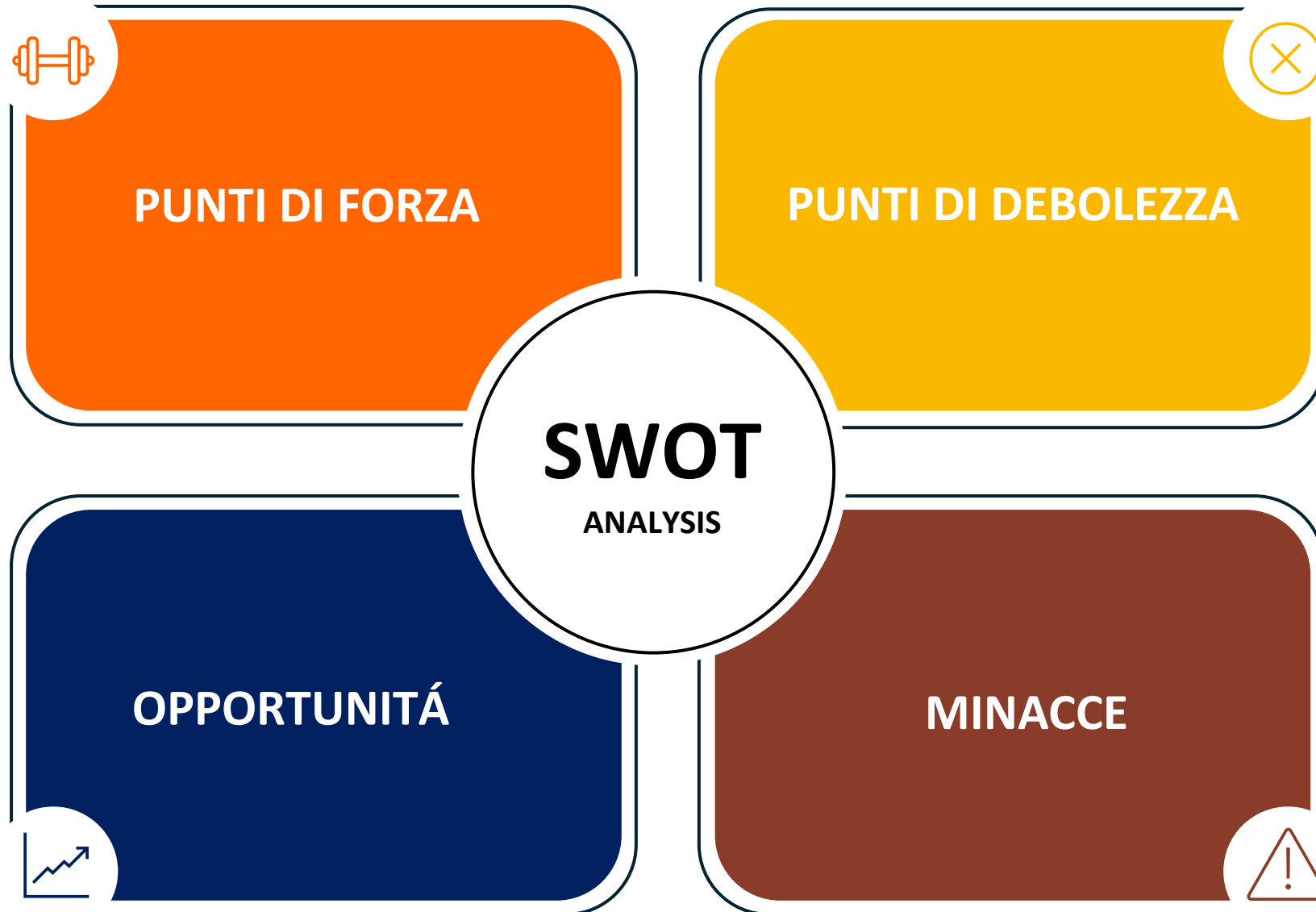
# Proviamo a stendere la job description...



## Fasi di lavoro

- I. Swot analysis
  - a) Riflessioni personali
  - b) Riflessione in piccolo gruppo (3-4 persone)
  
- II. Riportare in grande gruppo le riflessioni fatte e creare una sintesi
  
- III. Plenaria: una sola persona riporterà le riflessioni fatte nel laboratorio

# Riflettiamo insieme



- candidato può inquadrare i propri obiettivi professionali in modo più chiaro e funzionale, passando dai requisiti/competenze richieste al processo di lavoro che dovrà governare
- aiuta nella definizione e discernimento dei requisiti necessari e dei requisiti preferenziali della Job Description
- le schede di caso aiutano a perfezionare il processo di auto-tuning sui processi produttivi implicati
- promuove la possibilità di entrare in dettagli più specifici del processo produttivo, affinando le forme linguistiche utilizzate e limitando il ricorso ad eccessive generalizzazioni (nella JD)
- l'utilizzo dell'Atlante e dei quadri aiuta nella definizione dei KPI

- richiede parecchio tempo ed una moltiplicazione di passaggi (necessari re-work) che possono rallentare il processo di selezione
- necessità di confrontare numerosi e diversi quadri di riferimento
- richiede una forte conoscenza dei processi di IVC e di utilizzo dei quadri +europei/nazionali coinvolti

- possibilità di utilizzare il medesimo processo per disegnare non solo la job description ma anche il job profile
- possibilità di acquisizione di conoscenza del set di competenze (soprattutto hard) relativa alla produzione dell'azienda da parte dell'HR
- fine tuning della Job Description rispetto all'ampiezza dei Risultati Attesi previsti dalle ADA individuate
- creazione di un linguaggio comune con candidati che arrivino con linguaggi tecnici differenti da quelli dell'azienda
- possibilità di intercettare finanziamenti pubblici
- possibilità di utilizzare l'intelligenza AI per velocizzare ed automatizzare parti di processo
- il ricorso a quadri di soft skills (EntreComp, LifeComp) permette di tradurre in un linguaggio comune anche i valori dell'azienda, trasformandola in requisiti della Job Description
- La referenziazione alle ADA di Job Profile diversi permetterebbe di agevolare i processi di Job Rotation e ricollocazione delle RU fin dalla fase di selezione (sia in termini di opportunità nella medesima azienda/gruppo, sia in caso di esito negativo della fase di selezione) sia come outplacement
- Possibilità di creazione di una library interna di Job Profile costruita con una logica e linguaggio comune





- possibilità, nel percepito, di over-qualificare il candidato che può essere attratto da altri concorrenti o chiede un diverso inquadramento di stipendio atteso
- l'utilizzo troppo rigido dei quadri limita le potenzialità del modello stesso