



**Master di I° Livello in “Progettazione valutazione di processi formativi”
Metodologie di diagnosi dei bisogni**

**MAPPATURA, DENOMINAZIONE E
DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE**

A cura di
IF Italia Forma

18 marzo 2005

Sommario

1	PREMESSA.....	3
2	APPROCCIO “PER PROCESSI”	4
3	PERCORSO DI INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ	5
3.1	INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI.....	5
3.2	INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ	6
4	INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI ATTIVITÀ	8
5	DENOMINAZIONE DELLA COMPETENZA	9
6	DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA	12
6.1	Primo esempio di struttura logico-sintattica per la descrizione della competenza.....	12
6.2	Secondo esempio di struttura logico-sintattica per la descrizione della competenza	13
6.3	Modello di analisi del soggetto posto di fronte al lavoro da svolgere	15
6.4	Alcuni esempi di verbi operativi e di oggetti.....	16
6.5	Esempi di descrizione strutturata delle competenze	19
6.	Appendice 1 - Mappa virtuale dei processi di un’organizzazione	21
7	Appendice 2 - Mappa delle attività di una figura professionale (esempio).....	24

1 PREMESSA

Dal punto di vista operativo, chi si occupa di competenze deve affrontare il problema della formalizzazione di **repertori di competenze** comunque acquisite, riconosciute e quindi spendibili in diversi contesti, intendendo per competenza un insieme strutturato di conoscenze e di abilità¹.

La formalizzazione comporta innanzitutto una decisione sul come “esprimere” le competenze, utilizzando il linguaggio naturale in modo convenzionalmente regolato. Allo stato attuale, però, non esiste in Italia una convenzione universalmente condivisa.

Due importanti soggetti istituzionali quali Italia Lavoro e ISFOL, su input del Ministero del Lavoro, hanno ora concordato regole di formalizzazione, di prossima pubblicizzazione, che potrebbero costituire la base di un sistema di codifica nazionale.

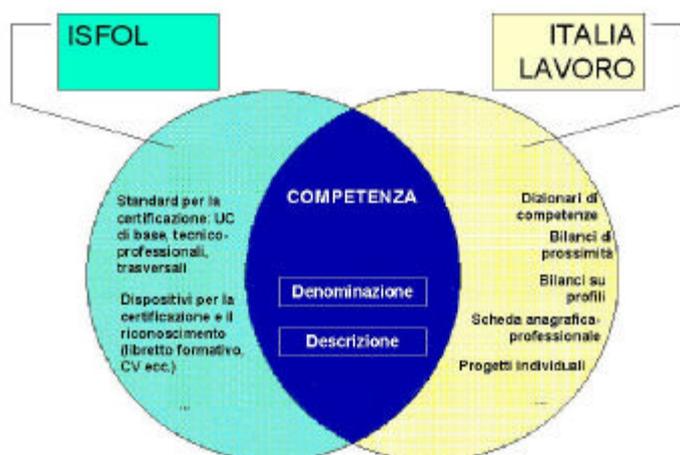
Secondo queste regole, per “esprimere” le competenze si può operativamente procedere:

- attribuendo una **denominazione** sintetica e convergente alle competenze individuate, finalizzata alla identificazione univoca delle stesse;
- fornendo una **descrizione** delle competenze individuate, finalizzata a esplicitare in che modo il soggetto deve saper mobilitare e strutturare dinamicamente le risorse appropriate per manifestare la propria padronanza di ciascuna competenza.

Denominazione e descrizione sono da considerarsi complementari e coesenziali alla messa in trasparenza della competenza. Entrambe, peraltro, costituiscono l’intersezione degli approcci che Italia Lavoro e ISFOL utilizzano attualmente per la realizzazione dei propri prodotti/servizi, rispettivamente:

- dizionari di competenze, bilanci di prossimità, scheda anagrafica-professionale ecc.;
- standard per la certificazione delle competenze (U.C. di base, tecnico-professionali, trasversali), libretto formativo ecc.

La visualizzazione evidenzia nell’intersezione dei due cerchi gli “oggetti” sui quali Italia Lavoro e ISFOL hanno elaborato le regole condivise di formalizzazione.



¹ Il decreto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale del 31/5/2001, n.174 recita infatti: «per **competenza** certificabile si intende un **insieme strutturato** di conoscenze e di abilità di norma riferibili a specifiche figure professionali, acquisibili attraverso percorsi di Formazione Professionale e/o esperienze lavorative e/o autoformazione, valutabili anche come crediti formativi» (art.2).

Questo fascicolo fornisce indicazioni operative ed esempi per “mappare” le competenze utilizzando il format di rappresentazione riportato nella tabella che segue, che è stato formulato in modo da assicurare:

- la coerenza metodologica con le regole condivise da ISFOL e Italia Lavoro;
- alcuni automatismi per un’eventuale produzione sia di standard minimi di competenza (U.C.) conformi al modello ISFOL, sia di dizionari di competenze secondo il modello Italia Lavoro.

Attività	Denominazione della competenza	Descrizione della competenza

2 APPROCCIO “PER PROCESSI”

Prima di descrivere il percorso da seguire per riempire il format, è opportuno legittimare brevemente perché si suggerisce di “mappare” le competenze utilizzando il riferimento ai processi.

I processi costituiscono un potente strumento di integrazione e di organizzazione delle attività. Seguire il **filo rosso** dei processi permette di individuare la successione logico-temporale delle attività. Una volta individuate le attività dei processi, è più facile identificare quelle su cui si vogliono identificare le competenze, in funzione del tipo di analisi che si deve fare. Tale analisi, ricordiamo, può essere finalizzata all’individuazione delle competenze riferite:

- ad una figura professionale (informazione necessaria, ad esempio, per progettare percorsi di formazione iniziale mirati all’acquisizione di una qualifica);
- a uno o più processi (informazione necessaria, per esempio, per progettare, in un’impresa, percorsi di aggiornamento di tutti gli operatori che intervengono su un processo che ha subito un importante intervento di reingegnerizzazione);
- a insiemi di attività appartenenti a più processi (informazione necessaria per progettare, in un’impresa, percorsi di aggiornamento di tutti gli operatori che intervengono su attività diventate particolarmente critiche/strategiche per garantire la competitività);
- ...

Il processo è infatti, per definizione, un flusso di attività che hanno una stretta interdipendenza (naturale o pianificata/controllata); possono essere svolte da figure professionali/ruoli diversi; sono caratterizzate da un output/risultato (un prodotto o un servizio), che contribuisce a trasformare gli elementi in ingresso al processo (input di processo) in elementi in uscita (output del processo)².

Nelle pagine seguenti si farà riferimento prevalentemente al **contesto aziendale**. Non si deve dimenticare, tuttavia, che è possibile una lettura “per processi” anche di **altri contesti** (familiare, sociale, formativo ecc.), nel cui ambito può essere utile/necessario “mappare” competenze.

² Si riporta la definizione di “processo” contenuta nella norma UNI EN ISO 9000:2000 “Sistemi di gestione per la qualità- Fondamenti e terminologia”.

«**Processo** = insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita.

NOTA 1 Gli elementi in entrata in un processo provengono generalmente dagli elementi in uscita da altri processi

NOTA 2 I processi in un’organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore.

NOTA 3 È spesso chiamato “processo speciale” un processo in cui la conformità del prodotto risultante non può essere verificata prontamente o economicamente.»

3 PERCORSO DI INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ

3.1 INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI

Il **primo passo** è quello di individuare i **processi** delle organizzazioni/aziende più rappresentative dell'attività economica di riferimento per l'analisi da effettuare. Per l'individuazione di questi processi – che con ogni probabilità sono comuni a più contesti/situazioni operative – si possono utilizzare le informazioni derivanti da indagini, ricerche, sperimentazioni, nazionali e locali.

In ogni organizzazione sono presenti, con diversa dimensione e con maggiore o minore “visibilità” alcuni processi come ad esempio: gestione dei fornitori, studi e ricerche di mercato, progettazione e sviluppo, pianificazione e sviluppo dei processi, produzione o erogazione di servizi, controllo e verifica, gestione delle risorse umane, ecc.

Il modello di analisi proposto parte dunque da un oggetto specifico di analisi, il processo, e ha lo scopo non solo di arrivare a definire i processi tipici di un determinato settore/comparto ma anche, e soprattutto, di individuare le attività principali che ne costituiscono la sequenza al fine di identificare le competenze. Questo modello non ripercorre il tradizionale schema ad albero, in cui a determinate funzioni corrispondono più processi o subfunzioni, a cui corrispondono a loro volta specifiche aree di attività. Si tratta, invece, di considerare l'organizzazione in termini più complessi, evidenziando le possibili parziali sovrapposizioni tra processi ed i casi in cui i processi possono essere generati anche all'esterno dell'organizzazione o, allo stesso modo, concludersi, nel senso di produrre il loro specifico risultato, oltre i confini organizzativi.

In APPENDICE 1 si fornisce una “**Mappa virtuale dei processi di un'organizzazione**”, che può essere utilizzata come una *check list* di massima per individuare i processi.

La Mappa è stata costruita prendendo a riferimento il modello del sistema di gestione per la qualità presentato nelle norme ISO 9000:2000, che adottano – ovviamente in altra prospettiva – l'approccio per processi.

La Mappa **deve essere completata** individuando i **processi relativi alla realizzazione del prodotto/servizio** (processi “core”) e **può essere personalizzata** per tutti gli altri processi.

Per facilitare la formalizzazione dei processi dell'organizzazione/azienda si può utilizzare la tabella che segue, la quale “costringe” a definire quali sono i limiti in ingresso e in uscita del processo: una buona strategia per individuare un processo è **partire dall'output/risultato**. È bene fare tabelle separate, rispettivamente per i processi relativi alla realizzazione del prodotto/servizio (processi “core”) e per gli altri processi, come di seguito esemplificato con riferimento ai processi tipici di un'impresa che fornisce servizi di guida turistica.

Processi relativi alla realizzazione del prodotto/servizio

Denominazione del processo	Output/risultato del processo	Input del processo
Progettazione e sviluppo di un servizio di guida turistica	Progetto del servizio formalizzato, documentato, verificato e riesaminato	Contratto
Erogazione del servizio di guida turistica	Visite/escursioni realizzate come da programma; informazioni strutturate per target di utenza, per contenuto, per contesto, per lingua.	Progetto del servizio formalizzato, documentato, verificato e riesaminato
...		

Altri processi

Denominazione del processo	Output/risultato del processo	Input del processo
Gestione dei fornitori	Elenco dei fornitori qualificati	Necessità di acquisire beni/servizi da fornitori
...		

3.2 INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Il **secondo passo** consiste nell'individuazione delle **attività** dei singoli processi.

In questo contesto l'**attività** è considerata come un **insieme di operazioni** che sostanziano un segmento del processo, originando un **output/risultato** significativo, che, pur essendo **intermedio** rispetto agli elementi in uscita dal processo, contribuisce in modo determinante al raggiungimento dei risultati complessivi. È importante una visione d'insieme degli output intermedi, visti come tanti risultati che – se, perseguiti, realizzati, colti con successo – permettono la realizzazione del risultato dell'intero processo.

Le attività da individuare sono così caratterizzate:

- rispetto al processo hanno una propria completezza, una propria autonomia, un proprio destinatario nella catena fornitore/cliente³ all'interno del processo (il loro output rappresenta un valore aggiunto – quotabile anche in termini economici – rispetto agli output delle altre attività del processo);
- rispetto alla figura professionale che le realizza: hanno un carattere distintivo, rendendola riconoscibile.

³ Si chiama fornitore interno, nell'organizzazione/azienda, l'individuo o la struttura che produce il prodotto o servizio che viene utilizzato da altre persone dell'azienda. Si chiama cliente interno, nell'organizzazione/azienda, l'individuo o la struttura che sta a valle di un lavoro e riceve il servizio o il semi-lavorato di quel lavoro.

Si raccomanda di formalizzare l'attività utilizzando la seguente sintassi: **verbo d'azione** all'infinito seguito da **un oggetto**.

VERBO DI AZIONE	OGGETTO
------------------------	----------------

Una buona strategia per individuare le attività è **partire dagli output intermedi**. Questi sono più oggettivi e "stabili", rispetto alle attività le quali sono ovviamente in divenire. La tabella che segue è utile per formalizzare le attività e i relativi output (intermedi rispetto all'output/risultato dell'intero processo). È bene compilare una tabella per ogni processo identificato.

L'esempio riguarda il processo "Erogazione del servizio di guida turistica".

Processo: **Erogazione del servizio di guida turistica**

Attività	Output/risultato dell'attività
1. Fornire al turista informazioni generali di carattere geografico, socio-economico, storico-artistico, culturale e di costume del territorio di riferimento .	Informazioni di carattere geografico, socio-economico, storico-artistico, culturale e di costume del territorio di riferimento, strutturate per <i>target</i> di utenza (gruppi scolastici, anziani, gruppi culturali, gruppi professionali, ecc..), per contenuto, per contesto, per lingua.
2. Fornire al turista, nell'ambito del territorio di riferimento, informazioni specifiche	Informazioni specifiche – nella visita a opere d'arte, musei, gallerie, scavi archeologici e nei percorsi a carattere paesaggistico e di turismo naturalistico e rurale – strutturate per <i>target</i> di utenza, per contenuto, per contesto, per lingua.
3. Fornire al turista informazioni di carattere logistico e funzionale	Informazioni di carattere logistico e funzionale strutturate per <i>target</i> di utenza, per contenuto, per contesto, per lingua.
4. Gestire operativamente trasferimenti , per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici	Trasferimenti per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici realizzati conformemente al programma.
5.

In APPENDICE 2 è proposto **un esempio** (tutto da verificare, rispetto ai contenuti, da parte di esperti della professione) di personalizzazione e di completamento della "Mappa virtuale dei processi di un'organizzazione" – riferito alla figura professionale: Guida turistica –, nel quale ai singoli processi sono state associate le attività individuate. L'esempio, che mostra sia i processi sia le attività su cui è coinvolta la figura di riferimento, costituisce così una vera e propria **mappa delle attività** della figura professionale, che permette una visione d'insieme e sintetica:

- della **pluralità dei processi** dell'organizzazione/azienda su cui opera la figura e nei quali deve garantire dei "risultati" in esito alle attività che le competono;
- dell'**integrazione**, della **complementarità** e talvolta della **sovrapposizione** di **più figure**, se confrontate tra di loro;

- delle **trasformazioni**, nel tempo e nello spazio, in atto nella figura stessa, sempre confrontando più edizioni di mappe di attività della stessa figura.

L'esempio evidenzia, inoltre, quanto possano essere numerose e talvolta complesse le attività che oggi una figura professionale è chiamata a svolgere su processi diversi rispetto a quelli tradizionali relativi alla realizzazione del prodotto/servizio.

4 INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI ATTIVITÀ

A questo punto, prima di passare alla denominazione e descrizione delle competenze, si deve **valutare l'opportunità di raggruppare le attività individuate in aree**: tale raggruppamento è necessario se si vogliono successivamente definire gli standard minimi di competenza (U.C.) corrispondenti alle competenze mappate.

Come si è visto, nella prospettiva indicata il campo principale di analisi sono i processi e il segmento minimo fondamentale di riferimento è costituito dalle singole attività. Tuttavia, l'esigenza di non "parcellizzare" la professionalità e la formazione – in coerenza con quanto richiesto dalle imprese e in funzione della miglior spendibilità del sapere professionale degli individui – suggerisce di individuare sui processi, come riferimento per la costruzione delle U.C., **insiemi "significativi" di attività (aree di attività)**.

Il concetto di "area di attività" si può definire nel seguente modo: un'area di attività corrisponde ad un **insieme significativo di attività specifiche**, riconosciute dal mondo del lavoro come omogenee e correlate, identificabili all'interno dei processi⁴ secondo criteri di finalizzazione funzionale, di autoconsistenza-autonomia e di omogeneità. Tali attività specifiche presentano caratteristiche di omogeneità sia per le procedure da applicare, sia per i risultati da conseguire, che, infine, per il livello di complessità delle competenze da esprimere.

In base a tale definizione si intende sottolineare il fatto che le aree di attività:

- costituiscono nell'organizzazione del lavoro un insieme di attività circoscritto, visibile e riconosciuto;
- producono risultati e svolgono una funzione che le distinguono in forma significativa;
- vengono attuate, gestite e controllate con tecniche e procedure che si caratterizzano in modo specifico all'interno di quelle relative al processo preso nel suo complesso;
- richiedono un corpus di sapere professionale specifico in connessione con le specificità delle tecniche e delle procedure relative alle attività.

Gli elementi standard per la descrizione delle aree di attività:

- la denominazione (titolo);
- la lista delle attività alla stessa afferenti.

Se ci si riferisce all'esempio riportato in APPENDICE 2, si potrebbe ipotizzare che i due insiemi significativi di attività del processo "Definizione del contratto con il cliente (singolo/mercato)" sono costituiti da quelle rivolte rispettivamente verso mercato e verso il singolo committente.

Le **due** corrispondenti **aree di attività** potrebbero essere quindi le seguenti:

(1) Denominazione dell'area di attività (titolo): **Gestione dell'offerta e della vendita a catalogo.**

Lista delle attività afferenti:

- definire il "catalogo" dei servizi proposti al mercato con relativi prezzi (offerta standard)

⁴ Spesso un'area di attività "accorpa" attività afferenti a segmenti significativi di un unico processo, soprattutto quando questo è particolarmente complesso. Non è escluso che un'area di attività possa "accorpare" attività fra loro omogenee afferenti a più processi correlati.

- gestire le prenotazioni (su “catalogo”)
- stipulare il contratto di vendita
- ...

(2) Denominazione dell'area di attività (titolo): **Gestione dell'offerta e della vendita su richiesta.**

Lista delle attività afferenti:

- individuare le esigenze del committente e dei destinatari del servizio
- elaborare la proposta di servizio (progetto di massima dello specifico servizio: proposta tecnica e offerta economica)
- negoziare la proposta di servizio con il cliente
- stipulare il contratto di vendita
- ...

Il raggruppamento delle attività in aree con riferimento ai processi permette di formulare una sequenza logica e ordinata delle attività da riportare nel format di rappresentazione delle competenze.

5 DENOMINAZIONE DELLA COMPETENZA

Una volta individuate le attività si procede alla denominazione delle competenze.

La competenza, come si è detto, è definita, in termini generali, come «*un insieme strutturato di conoscenze e di abilità*». Essa è quindi costituita da un mix di **elementi/risorse**, alcuni dei quali (es. conoscenze, abilità tecniche) hanno a che fare con la natura delle attività svolte; altri invece (es. motivazione, abilità di comunicazione, abilità di *problem solving*) hanno a che fare con caratteristiche “personali” del soggetto e si possono individuare facendo ricorso ad un'analisi del comportamento lavorativo dell'individuo e delle sue modalità di “funzionamento”.

Il presidio o l'esercizio efficace di un'attività su un processo, è sempre funzione **dell'integrazione “in azione”** di diversi tipi di elementi/risorse, che danno luogo a **prestazioni lavorative** professionalmente valide e quindi riconoscibili come adeguate. Più in generale, si potrebbe affermare che la persona che opera a qualsiasi livello nella “società conoscitiva” è riconosciuta come competente se **sa agire** in un **contesto**, realizzando gli **output/risultati riconoscibili/riconosciuti** come adeguati e validi rispetto ad un'attività richiesta (esplicitamente o implicitamente), nell'ambito di una relazione di scambio. Il contesto d'azione, circoscrivendo l'output/risultato, allo stesso tempo connota e denota la competenza e fornisce informazioni non ambigue sul livello di padronanza necessario per la produzione dell'output/risultato.

L'output/risultato realizzato in modo valido attesta “indirettamente” la padronanza di quella specifica competenza che, intesa come “dedicata” combinazione efficace di elementi/risorse, ne è la matrice. Tale competenza, essendo la manifestazione di un **(saper) agire**, non deve essere confusa né con il solo (saper) fare né, ovviamente, con il solo sapere o con il (saper) essere.

Convenzionalmente si può affermare che un soggetto possiede tante competenze quanti sono gli output/risultati che è in grado di generare e che gli sono riconosciuti come validi in un determinato contesto.

Relativamente a ciascuna competenza, si rileva che quanto maggiore è il numero di output/risultati analoghi prodotti dal soggetto in più situazioni, mantenendo costante il livello di prestazione, tanto maggiore è la probabilità di inferire, e quindi di certificare, la padronanza della relativa competenza.

A rigore si dovrebbe anche distinguere **“la” Competenza** da **“le” competenze**.

“**La**” **Competenza** richiesta a un soggetto nella “società della conoscenza” corrisponde al suo personale “potenziale” relativo all’essere in grado di combinare elementi e risorse: da questo punto di vista “la” Competenza consiste nel «*patrimonio flessibile del soggetto, acquisito e sviluppato attraverso esperienze le più diverse, occasionali ed intenzionali, e che lo abilita ad inserirsi creativamente in un ampio ventaglio di attività*».

“**Le**” **competenze** sono quelle di volta in volta messe in atto (per esempio nell’ambito di specifici processi) e **sono il risultato della Competenza**.

Poiché ciascuna delle competenze è l’attualizzazione di una combinazione di elementi/risorse, la ricchezza e l’autonomia di un soggetto (e di un lavoratore in particolare) consistono esattamente nel suo essere in grado di produrre la combinazione vincente. Quanto più ampia è la dotazione di risorse di una persona, quanto più questa è “eccellente” nel combinarle, tanto più è elevato è il suo livello di padronanza delle competenze, cioè il suo (saper) agire in situazioni specifiche e nuove, per produrre gli output richiesti/attesi.

Convenzionalmente si propone di **denominare** una competenza attraverso un’espressione verbale finalizzata alla sua **identificazione univoca**, adottando la seguente **struttura sintattica**.

ESSERE IN GRADO DI	VERBO DI AZIONE	OGGETTO
---------------------------	------------------------	----------------

Se le attività sono state formulate secondo la sintassi raccomandata (cfr. § 3.2), l’espressione si ottiene automaticamente, come mostrato nell’esempio sotto riportato.

ESSERE IN GRADO DI	gestire	<i>operativamente i trasferimenti per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici</i>
---------------------------	----------------	--

Si propone ora una sintetica analisi della struttura sintattica per la denominazione delle competenze.

ESSERE IN GRADO DI

La locuzione «*Essere in grado di ...*» può essere considerata come la “contrazione simbolica” di una proposizione più articolata del tipo: «*Essere in grado di mobilitare e strutturare dinamicamente – in modo pertinente ed efficace – un insieme di elementi/risorse di natura diversa (per es. conoscenze, abilità disposizioni personali) per ...*».

Tale proposizione è coerente con quanto affermato nel decreto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale del 31/5/2001, n.174 già richiamato.

VERBO DI AZIONE

Il verbo d’azione **esprime l’attività** per la quale è richiesta la mobilitazione e la strutturazione di risorse evocata dalla locuzione «*Essere in grado di ...*»

Come s’è già detto, l’attività è convenzionalmente definita come quella **parte di un processo** che trasforma una serie di input (materiali e/o informazioni) in un **output/risultato**, destinato all’interno o all’esterno di un contesto, avente le seguenti caratteristiche: essere scambiabile in una specifica relazione di scambio; avere una propria completezza, una propria “autonomia” – che lo rendono autonomamente richiedibile ed erogabile –; possedere un proprio valore definibile secondo le regole dei diversi contesti.

Nell'ambito di ciascuna attività vengono svolte generalmente più **operazioni**, ciascuna delle quali è a sua volta esprimibile attraverso verbi operativi (di realizzazione, di interpretazione-pianificazione-controllo-regolazione-relazione ecc.) e caratterizzata dalla produzione di specifici output, in cui, però, non è possibile riconoscere le caratteristiche di completezza, autonomia ecc. degli output/risultati di un'attività.

Se ci si riferisce all'esempio sopra riportato, è facile rendersi conto che l'espressione "**gestire operativamente i trasferimenti per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici**" denota un'attività il cui output/risultato (l'effettiva realizzazione, conforme ai requisiti contrattuali, dei trasferimenti per *quel* servizio di guida turistica):

- è sicuramente scambiabile nella specifica relazione di scambio (clienti - guida turistica - fornitori esterni ...);
- ha una propria completezza, una propria "autonomia", che lo rendono autonomamente richiedibile ed erogabile;
- possiede un proprio valore quotabile in termini economici (è socialmente accettato che una guida turistica sia pagata per gestire i trasferimenti previsti dal contratto per visite delle città ed escursioni).

È facile anche vedere che più operazioni concorrono alla realizzazione di questa attività rilevare le caratteristiche del programma di visita e delle escursioni; verificare i documenti di viaggio predisposti dall'organizzatore; raccogliere le informazioni su orari e mezzi per il trasferimento; pianificare i tempi; affrontare eventuali ritardi e/o imprevisti su tempi programmati ecc. Nessuna di queste operazioni ha però l'insieme di caratteristiche che invece abbiamo visto essere possedute dall'attività.

Convenzionalmente, **nella denominazione delle competenze si deve fare riferimento solo alle attività**, non alle operazioni.

OGGETTO

L'oggetto **esprime l'output/risultato** dell'attività esplicitata e sintetizzata dal verbo d'azione e può essere formalizzato attraverso un'articolazione che metta in evidenza eventuali aspetti caratterizzanti, utili anche per connotare la relazione che esiste tra verbo e oggetto.

Nell'esempio sopra riportato, l'oggetto è stato formalizzato attraverso un'articolazione che evidenzia:

- l'oggetto vero e proprio: «**trasferimenti**»;
- due aspetti caratterizzanti: «**operativamente**» e «**per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici**».

L'oggetto così formalizzato – come abbiamo già visto – esprime chiaramente l'output/risultato dell'azione espressa dal verbo «**gestire**».

L'output/risultato – oltre a possedere le caratteristiche prima descritte contestualmente alla definizione dell'"attività" (essere scambiabile in una specifica relazione di scambio; avere una propria completezza, una propria "autonomia; possedere un proprio valore definibile secondo le regole dei diversi contesti) – deve essere **riconoscibile/riconosciuto** come **adeguato** e **valido** rispetto all'attività richiesta alla persona, nell'ambito di una relazione di scambio nel **contesto** considerato.

6 DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La denominazione della competenza ha carattere sintetico. Al fine di una più completa trasparenza della formalizzazione della competenza è necessario darne una descrizione più articolata, che dia conto – almeno in parte della **complessità** e delle **logiche** che la connotano.

Nella “società conoscitiva” le forme organizzative tradizionali – per lo più centrate su burocrazia, gerarchia, specializzazione, standardizzazione e controllo – sono superate da logiche rispondenti alle esigenze del nuovo contesto relazionale, culturale e produttivo. Ciò determina progressivamente l'emersione di configurazioni organizzative basate sulla logica reticolare, sul parziale appiattimento delle gerarchie, sulla diffusione della comunicazione orizzontale, sul decentramento delle responsabilità, sul depotenziamento delle separazioni rigide tra settori della stessa organizzazione.

Se il modello taylorista dell'organizzazione considerava l'uomo al lavoro come una sorta di prolungamento delle macchine e le sue capacità lavorative meccanicamente rispondenti alle disposizioni del *management*, nello scenario attuale la persona che opera a qualsiasi livello è riconosciuta come competente se **sa agire** in un contesto, sia esso sociale o lavorativo.

Sempre più spesso le competenze delle figure professionali devono garantire un presidio efficace ed efficiente della gestione di processi complessi, l'introduzione di significative innovazioni e l'assunzione di responsabilità. Nella “società della conoscenza” i lavoratori devono **elaborare informazioni anche simboliche**, introducendo nei processi di lavoro ed organizzativi direttamente le proprie competenze e **producendo risultati** sia **di tipo materiale** che **immateriale** come integrazione, coordinamento ed innovazione.

Dal momento che le competenze che connotano le figure professionali sempre più spesso si riferiscono ad una vasta gamma di attività lavorative non solo diversificate (complesse, non routinarie, realizzate in un'ampia varietà di contesti), ma anche richiedenti responsabilità, autonomia e, talvolta, il controllo e la guida di altri, appare opportuno che la loro **descrizione** sia effettuata relativamente alla **manifestazione ampia** di un **saper agire in tutte le fasi tipiche di un processo lavorativo** e non, in modo esclusivo, alla mera esecuzione di compiti prestabiliti⁵.

Se consideriamo il **soggetto posto di fronte al lavoro da svolgere** è possibile riconoscere alcuni ambiti ricorrenti nei quali egli pone in atto le competenze per un efficace ed efficiente presidio delle attività:

- *la diagnosi del compito*
- *la prefigurazione del piano di intervento*
- *la predisposizione di quanto risulta necessario*
- *l'attuazione del piano previsto/predisposto*
- *il monitoraggio in itinere ed il controllo finale*
- *gli interventi per effettuare eventuali correzioni o recupero degli errori*

6.1 **Primo esempio di struttura logico-sintattica per la descrizione della competenza**

Qui di seguito si fornisce un primo esempio di struttura logico-sintattica per descrizione della competenza nella quale:

⁵ A questo proposito – anche al fine di non accreditare interpretazioni “meccanicistiche” – è opportuno rammentare che i risultati di un'attività e di un intero processo non sono mai scontati, sono sempre da conquistare, da “generare”, e quindi non sono l'esito della semplice sommatoria di operazioni: richiedono sempre di saper agire nella situazione reale con creatività trovando ogni volta la combinazione indovinata di operazioni, controlli, iterazioni ed interazioni ecc.

- si evidenziano gli **input** che devono essere assunti, analizzati, elaborati dal soggetto utilizzando locuzioni del tipo: *a partire da...*, *sulla base di...*;
- si elencano le **operazioni** (non solo materiali!) che il soggetto deve compiere per realizzare, monitorare, controllare l'attività facendole seguire alla formula *il soggetto è in grado di...* seguito da *verbi operativi*;
- si precisano i **fattori** (vincoli, strumenti, relazioni, attenzioni, decisioni ecc.) che il soggetto deve considerare nello svolgimento dell'attività attraverso l'uso di *gerundi*.

La principale caratteristica di questa struttura è di riprendere, nella descrizione della competenza, la formula *il soggetto è in grado di...* già utilizzata per la denominazione, adottando un linguaggio ricorrente nel mondo del lavoro.

Attività	Denominazione della competenza	Descrizione della competenza
Gestire operativamente trasferimenti , per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici	Essere <i>in grado di</i> gestire operativamente i trasferimenti per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici	Sulla base delle caratteristiche del programma di visita e delle escursioni contrattualmente definite, dei documenti di viaggio predisposti dall'organizzatore e delle informazioni su orari e mezzi per il trasferimento, <i>il soggetto è in grado di</i> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ pianificare i tempi tenendo conto dei margini necessari per gli spostamenti in base al numero dei turisti accompagnati; ▪ affrontare eventuali ritardi e/o imprevisti sui tempi programmati; ▪ gestire le operazioni di coordinamento di autisti ed altri soggetti indicati dall'organizzatore; ▪ gestire l'utilizzo di biglietti e documenti di viaggio; ▪ gestire imprevisti derivanti da ritardi dei mezzi di trasporto; <i>adottando strategie per garantire la sicurezza dei turisti nel rispetto del programma e dei contratti stipulati con i vettori.</i>

6.2 Secondo esempio di struttura logico-sintattica per la descrizione della competenza

Il secondo esempio di struttura logico-sintattica di descrizione della competenza nasce in ambito ISFOL e la sua principale caratteristica è quella di descrivere la competenze in un linguaggio già orientato verso la formazione delle competenze e quindi prevalentemente in termini di **saperi "in atto"**.

La struttura sintattica per descrivere le competenze, intenzionalmente omogenea (ma non identica) con quella adottata per la loro denominazione, è la seguente:

IL SOGGETTO HA BISOGNO DI SAPERE COME	VERBO OPERATIVO	OGGETTO	SPECIFICAZIONE
	VERBO OPERATIVO	OGGETTO	SPECIFICAZIONE

La locuzione «*Il soggetto ha bisogno di sapere come ...*» può essere considerata come la "contrazione simbolica" di una proposizione più articolata del tipo: «*Per mettere in atto la competenza cui si riferisce la descrizione – mobilitando e strutturando dinamicamente in modo pertinente ed efficace un insieme di risorse di natura diversa –, il soggetto ha bisogno di sapere come ...*».

L'infinito del verbo specifica l'operazione che il soggetto ha bisogno di "sapere come realizzare" per "essere in grado di ...".

L'oggetto circoscrive il campo semantico e operativo essenziale a cui l'operazione espressa dal verbo si riferisce. Insieme con il verbo operativo, indica con esattezza "che cosa" (ed eventualmente anche esplicitandone con quali attributi/caratteristiche) il soggetto deve mettere in atto per poter presidiare l'operazione di riferimento.

Ove si ritenga opportuno, la specificazione precisa (adottando locuzioni del tipo "avendo a disposizione ...", "con l'aiuto di ...", "usando ...", "scegliendo ...", "posto di fronte ...", "interagendo con ..." ecc.) le condizioni dettate dal contesto di esercizio dell'operazione espressa dal verbo: strumenti che possono essere utilizzati, il luogo, l'aiuto che può essere dato le caratteristiche ambientali e di interazione esistenti ecc.

L'adozione di questa struttura risulta particolarmente conveniente se si vogliono successivamente definire gli standard minimi di competenza (U.C.) corrispondenti alle competenze mappate.

Attività	Denominazione della competenza	Descrizione della competenza
<p>Gestire operativamente trasferimenti, per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici</p>	<p>Essere in grado di gestire operativamente i trasferimenti per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici</p>	<p><i>Il soggetto ha bisogno di sapere come:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rilevare le caratteristiche del programma di visita e delle escursioni; ▪ verificare i documenti di viaggio predisposti dall'organizzatore, ▪ raccogliere le informazioni su orari e mezzi per il trasferimento; ▪ pianificare i tempi tenendo conto dei margini necessari per gli spostamenti in base al numero dei turisti accompagnati; ▪ affrontare eventuali ritardi e/o imprevisti su tempi programmati; ▪ gestire le operazioni di coordinamento di autisti ed altri soggetti indicati dall'organizzatore; ▪ gestire l'utilizzo di biglietti e documenti di viaggio; ▪ gestire imprevisti derivanti da ritardi dei mezzi di trasporto; ▪ adottare strategie per garantire la sicurezza dei turisti e il rispetto del programma e dei contratti stipulati con i vettori.

Entrambe le strutture presentate:

- fanno riferimento a un modello di analisi del soggetto posto di fronte al lavoro da svolgere (cfr. § 6.3);
- suggeriscono l'utilizzo di "verbi operativi", non già "verbi d'azione" come nel caso della denominazione delle competenze: si vuole con questo sottolineare come il soggetto debba "saper come" realizzare operazioni sia di tipo "operativo" in senso stretto (osservabili sul piano fenomenologico, come le attività – le azioni, appunto – di realizzazione di un output/risultato), sia operazioni di tipo "operatorio", caratteristiche dei dinamismi della mente e della coscienza del soggetto (esempi di verbi operativi e di possibili loro oggetti è presentato al § 6.4).

6.3 Modello di analisi del soggetto posto di fronte al lavoro da svolgere

Il modello sintetizza le **quattro direttrici di azione**, generalmente seguite dal soggetto in azione in ogni processo lavorativo e facilita una puntuale descrizione/declinazione dello spesso-re/complexità delle competenze attraverso la loro articolazione in **sequenze di saperi in atto** (sempre introdotte dalla locuzione “*il soggetto deve sapere come.*”).

Fasi tipiche del processo di lavoro	Operazioni tipiche della fase	Orientamenti utili per la descrizione delle competenze tramite sequenze di saperi in atto
<i>Predisposizione del lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ raccolta e l'interpretazione delle informazioni; ▪ preparazione e la predisposizione dei materiali, attrezzature, strumenti, macchine; ▪ prefigurazione dei tempi di lavoro e le sequenze delle azioni da compiere; ▪ ... 	<p>Per la descrizione delle competenze e la loro declinazione in sequenze di <i>saperi in atto</i> si richiede l'utilizzo di <i>verbi operativi</i> e di elementi descrittivi di corredo (<i>oggetto + ulteriori specificazioni</i>) relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'identificazione del nodo centrale dei problemi; ▪ la raccolta a tale scopo di tutte le informazioni necessarie e l'interpretazione corretta in ordine ai risultati attesi; ▪ l'identificazione delle diverse soluzioni possibili e quindi l'identificazione e scelta delle soluzioni più appropriate; ▪ la predisposizione dei criteri in base ai quali identificare, reperire e combinare le risorse in ordine alla soluzione del problema.
<i>Esecuzione e monitoraggio del lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ attuazione delle procedure previste; ▪ monitoraggio del processo e del prodotto; ▪ regolazione; ▪ ... 	<p>Per la descrizione delle competenze e la loro declinazione in sequenze di <i>saperi in atto</i> si richiede l'utilizzo di <i>verbi operativi</i> e di elementi descrittivi di corredo (<i>oggetto + ulteriori specificazioni</i>) relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'attuazione – sia in forma individuale, che, a volte, in gruppo – delle procedure secondo quanto previsto nel piano prestabilito; ▪ la rilevazione degli scostamenti che si manifestano nelle diverse fasi di lavoro; ▪ le regolazioni necessarie per riportare il processo sotto controllo; ▪ la gestione di gruppi di lavoro.
<i>Controlli finali</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ attuazione del controllo dei risultati conseguiti ▪ rilevazione della loro incidenza sulle altre fasi produttive, sui clienti, sui colleghi di lavoro ▪ registrazione dei risultati conseguiti 	<p>Per la descrizione delle competenze e la loro declinazione in sequenze di <i>saperi in atto</i> si richiede l'utilizzo di <i>verbi operativi</i> e di elementi descrittivi di corredo (<i>oggetto + ulteriori specificazioni</i>) relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la rilevazione degli scostamenti che si manifestano nel risultato finale ▪ l'apporto di modifiche al piano prestabilito anche su aspetti che riguardano la sua impostazione strategica ▪ la gestione di tecnici o gruppi di tecnici di controllo.
<i>Miglioramento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ attuazione di interventi di correzione e di miglioramento oppure la comunicazione delle anomalie al ruolo competente ▪ registrazione dei risultati conseguiti 	<p>Per la descrizione delle competenze e la loro declinazione in sequenze di <i>saperi in atto</i> si richiede l'utilizzo di <i>verbi operativi</i> e di elementi descrittivi di corredo (<i>oggetto + ulteriori specificazioni</i>) relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la valutazione dell'entità degli scostamenti ▪ la definizione/proposta, in presenza di scostamenti di rilievo, di azioni di miglioramento, anche in riferimento alle strategie aziendali.

6.4 Alcuni esempi di verbi operativi e di oggetti

Verbi operativi				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ accertare ▪ acquisire ▪ adattare ▪ adeguare ▪ adempiere ▪ adottare ▪ agevolare ▪ aggiornare ▪ amministrare ▪ analizzare ▪ applicare ▪ apportare ▪ archiviare ▪ argomentare ▪ arrestare ▪ articolare ▪ assegnare ▪ assemblare ▪ assistere ▪ assolvere ▪ assumere ▪ attivare ▪ autorizzare ▪ avviare ▪ ... ▪ calcolare ▪ catalogare ▪ classificare ▪ coadiuvare ▪ codificare ▪ coinvolgere ▪ collaborare ▪ collaudare ▪ collegare ▪ collocare ▪ combinare ▪ commercializzare ▪ comparare ▪ compilare ▪ completare ▪ comporre ▪ comunicare ▪ concordare ▪ condurre ▪ configurare ▪ confrontare ▪ consegnare ▪ consentire ▪ conservare ▪ consultare ▪ contribuire ▪ controllare ▪ convalidare ▪ coordinare ▪ correggere ▪ correlare ▪ costituire ▪ costruire ▪ curare ▪ customizzare ▪ ... ▪ dare ▪ decentrare ▪ decidere ▪ decodificare 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dedurre ▪ definire ▪ delegare ▪ delineare ▪ descrivere ▪ determinare ▪ dettagliare ▪ diagnosticare ▪ dichiarare ▪ differenziare ▪ diffondere ▪ dimensionare ▪ diminuire ▪ dimostrare ▪ dirigere ▪ disattivare ▪ discriminare ▪ disegnare ▪ disporre ▪ distinguere ▪ distribuire ▪ diversificare ▪ divulgare ▪ documentare ▪ ... ▪ editare ▪ effettuare ▪ elaborare ▪ elencare ▪ emettere ▪ equilibrare ▪ erogare ▪ esaminare ▪ eseguire ▪ esemplificare ▪ estendere ▪ estrapolare ▪ evidenziare ▪ ... ▪ facilitare ▪ favorire ▪ fissare ▪ focalizzare ▪ formalizzare ▪ formulare ▪ fornire ▪ fronteggiare ▪ ... ▪ garantire ▪ generalizzare ▪ gestire ▪ giudicare ▪ guidare ▪ ... ▪ identificare ▪ impiegare ▪ implementare ▪ impostare ▪ incaricare ▪ incrementare ▪ individuare ▪ indurre ▪ inferire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informare ▪ ingegnerizzare ▪ innovare ▪ inoltrare ▪ inserire ▪ installare ▪ instaurare ▪ integrare ▪ interagire ▪ interloquire ▪ interpretare ▪ intervenire ▪ intervistare ▪ inventariare ▪ inviare ▪ ispezionare ▪ isolare ▪ istituire ▪ ... ▪ lavorare ▪ leggere ▪ limitare ▪ ... ▪ mantenere ▪ mantenere ▪ massimizzare ▪ mediare ▪ mettere ▪ migliorare ▪ minimizzare ▪ misurare ▪ modellare ▪ moderare ▪ modificare ▪ monitorare ▪ montare ▪ motivare ▪ ... ▪ negoziare ▪ neutralizzare ▪ nominare ▪ normalizzare ▪ ... ▪ offrire ▪ operare ▪ organizzare ▪ orientare ▪ osservare ▪ ottenere ▪ ottimizzare ▪ ... ▪ partecipare ▪ perfezionare ▪ pianificare ▪ posizionare ▪ potenziare ▪ predisporre ▪ prefigurare ▪ presentare ▪ presiedere ▪ prevedere ▪ processare 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ produrre ▪ progettare ▪ programmare ▪ promuovere ▪ provvedere ▪ pubblicare ▪ pubblicizzare ▪ ... ▪ quantificare ▪ raccogliere ▪ rafforzare ▪ raggiungere ▪ rapportarsi ▪ rappresentare ▪ razionalizzare ▪ realizzare ▪ recepire ▪ reclutare ▪ redigere ▪ registrare ▪ regolare ▪ re-ingegnerizzare ▪ restaurare ▪ revisionare ▪ relazionarsi ▪ reperire ▪ ricavare ▪ ricevere ▪ ricercare ▪ richiedere ▪ riconoscere ▪ ricostruire ▪ ridefinire ▪ riferire ▪ rifiutare ▪ ripristinare ▪ riscrivere ▪ risolvere ▪ rivedere ▪ ... ▪ scambiare ▪ scegliere ▪ schedare ▪ scomporre ▪ scrivere ▪ segnalare ▪ seguire ▪ selezionare ▪ semplificare ▪ separare ▪ simulare ▪ sintetizzare ▪ sistematizzare ▪ smistare ▪ soddisfare ▪ sollecitare ▪ sostenere ▪ sottoporre ▪ sovrintendere ▪ specificare ▪ spiegare ▪ stabilire ▪ standardizzare ▪ stimare 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stimolare ▪ strutturare ▪ supervisionare ▪ sviluppare ▪ svolgere ▪ ... ▪ testare ▪ tracciare ▪ tradurre ▪ trasferire ▪ trasformare ▪ trasmettere ▪ trovare ▪ ... ▪ utilizzare ▪ ... ▪ valicare ▪ valorizzare ▪ valutare ▪ vendere ▪ verificare ▪ visionare ▪ ...

--	--	--	--	--

Oggetti

<ul style="list-style-type: none"> ▪ algoritmo/i ▪ analisi ▪ animazione/i ▪ applicativo/i ▪ applicazione/i ▪ architettura/e ▪ aspetto/i ▪ assistenza/e ▪ assunto/i ▪ astrazione/i ▪ attendibilità ▪ ... ▪ back up ▪ bisogno/i ▪ budget ▪ business ▪ caratteristica/e ▪ categoria/e ▪ causa/e ▪ classificazione/i ▪ circuito/i ▪ classe/i ▪ cliente/i ▪ codice/i ▪ codifica/e ▪ collaudo/i ▪ competenza/e ▪ compilazione/i ▪ componente/i ▪ composizione/i ▪ comunicazione/i ▪ concetto/i ▪ conclusione/i ▪ conferenza/e ▪ conseguenza/e ▪ consulenza/e ▪ convenzione/i ▪ corollario/i ▪ correttezza/e ▪ costante/i ▪ criterio/i ▪ criticità ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dato/i ▪ definizione/i ▪ diagramma/i ▪ difetto/i ▪ distribuzione/i ▪ documentazioni/i ▪ documento/i ▪ ... ▪ economia/e ▪ effetto/i ▪ efficienza ▪ elaborazione/i ▪ elemento/i ▪ e-mail ▪ enunciato/i ▪ errore/i ▪ esattezza/e ▪ esecuzione/i ▪ esigenza/e ▪ ... ▪ fatto/i ▪ fenomeno/i ▪ fidelizzazione/i ▪ filtro/i ▪ fine/i ▪ flusso/i ▪ fonte/i ▪ formazione ▪ forma/e ▪ formula/e ▪ frase/i ▪ funzione/i ▪ ... ▪ generalizzazione/i ▪ grafico/i ▪ gruppo/i ▪ ... ▪ hardware ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementazione/i ▪ implicazione/i ▪ imprecisione/i ▪ incongruenza/e ▪ incontro/i ▪ informazione/i ▪ input ▪ installazione/i ▪ interfaccia/e ▪ internet ▪ interrelazione/i ▪ intranet ▪ investimento/i ▪ ipotesi ▪ laboratorio/i ▪ lavoro/i ▪ legge/i ▪ luogo/i ▪ ... ▪ management ▪ manutenzione/i ▪ materiale/i ▪ mercato/i ▪ metodo/i ▪ metodologia/e ▪ metrica/e ▪ mezzo/i ▪ modello/i ▪ modulo/i ▪ monitoraggio/i ▪ ... ▪ network ▪ nome/i ▪ ... ▪ obiettivo/i ▪ operazione/i ▪ opera/e ▪ opinione/i 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ opportunità ▪ organizzazione/i ▪ ... ▪ parola/e ▪ particolarità ▪ performance ▪ pertinenza/e ▪ piano/i ▪ pianificazione/i ▪ piattaforma/e ▪ principio/i ▪ presentazione/i ▪ previsione/i ▪ priorità ▪ probabilità ▪ problematica/e ▪ problema/i ▪ procedimento/i ▪ procedura/e ▪ processo/i ▪ prodotto/i ▪ progettazione/i ▪ progetto/i ▪ programma/i ▪ proprietà ▪ prototipo/i ▪ ... ▪ qualità ▪ quesito/i ▪ quota/e ▪ ... ▪ rappresentazione/i ▪ regola/e ▪ relazione/i ▪ requisito/i ▪ rete/i ▪ revisione/i ▪ risorsa/e ▪ risultato/i ▪ riunione/i ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ scadenza/e ▪ schema/i ▪ scopo/i ▪ segnale/i ▪ selezione/i ▪ server ▪ sicurezza ▪ significato/i ▪ simbolo/i ▪ simulazione/i ▪ sistema/i ▪ sito/i ▪ software ▪ soluzione/i ▪ specificazione/i ▪ specifica/e ▪ staff ▪ standard ▪ strategia/e ▪ strumento/i ▪ struttura/e ▪ supporto/i ▪ sviluppo/i ▪ ... ▪ team ▪ tecnica/e ▪ tempistica/e ▪ teoria/e ▪ terminologia/e ▪ test ▪ ... ▪ uso/i ▪ utilità ▪ ... ▪ validità ▪ vendita/e ▪ vocabolo/i ▪ ...
--	---	--	---	--

6.5 Esempi di descrizione strutturata delle competenze

In aggiunta all'esempio riportato al § 6.2, si propongono ulteriori esempi di descrizione della competenza, in cui si evidenzia graficamente l'applicazione del modello e del linguaggio strutturato precedentemente proposti.

Figura professionale: Tecnico superiore di disegno e progettazione industriale

Processo: Progettazione meccanica

Competenza: tradurre le esigenze del committente nel linguaggio specifico della progettazione meccanica

Il soggetto deve sapere come:

FASI	VERBO OPERATIVO	OGGETTO	SPECIFICAZIONE
<i>Predisposizione del lavoro</i>	■ analizzare	la richiesta del committente	facendo riferimento a bisogni e vincoli, compresi i costi, contrattualmente definiti.
<i>Esecuzione e monitoraggio del lavoro</i>	■ trasformare	gli esiti dell'analisi	nel linguaggio proprio della progettazione meccanica, nel rispetto delle leggi e delle normative.
	■ individuare	le tecniche possibili	da utilizzare per realizzare la parte meccanica da progettare.
	■ individuare	i materiali di possibile impiego	per la realizzazione della parte meccanica.

Competenza: sviluppare il disegno della parte meccanica da realizzare, utilizzando gli opportuni strumenti software

Il soggetto deve sapere come:

FASI	VERBO OPERATIVO	OGGETTO	SPECIFICAZIONE
<i>Predisposizione del lavoro</i>	■ individuare	i dettagli necessari	a colui che dovrà fisicamente realizzare la parte meccanica
<i>Esecuzione e monitoraggio del lavoro</i>	■ applicare	le regole del disegno meccanico	allo specifico disegno
	■ realizzare	il disegno	utilizzando gli strumenti software necessari

Competenza: sviluppare il progetto esecutivo della realizzazione della parte meccanica			
<i>Il soggetto deve sapere come:</i>			
FASI	VERBO OPERATIVO	OGGETTO	SPECIFICAZIONE
<i>Esecuzione e monitoraggio del lavoro</i>	■ calcolare	il dimensionamento della struttura	nel rispetto delle leggi e delle normative relative al calcolo strutturale e all'utilizzo dei materiali
	■ scegliere	il materiale più opportuno	
	■ definire	i passaggi necessari	alla realizzazione della parte meccanica progettata
<i>Controlli finali</i>	■ redigere	una relazione esplicativa	del progetto esecutivo

Competenza: effettuare al computer una simulazione nelle reali condizioni di utilizzo della parte meccanica progettata			
<i>Il soggetto deve sapere come:</i>			
FASI	VERBO OPERATIVO	OGGETTO	SPECIFICAZIONE
<i>Predisposizione del lavoro</i>	■ adattare	i disegni in formato software	compatibile con il simulatore
<i>Esecuzione e monitoraggio del lavoro</i>	■ utilizzare	il software per la simulazione strutturale	adottando il metodo degli elementi finiti e applicando leggi e normative in materia di simulazione FEA
	■ assegnare	le proprietà del materiale	in cui è realizzata la parte meccanica
	■ scegliere	gli elementi	per la mesh della parte meccanica
	■ definire	i parametri di simulazione (vincoli, carichi ecc.)	nel modo più fedele possibile alle reali condizioni di utilizzo della parte meccanica
<i>Controlli finali</i>	■ interpretare	i risultati della simulazione	
	■ individuare	le necessarie correzioni al progetto	
	■ redigere	una relazione esplicativa della simulazione	

Competenza: realizzare il prototipo della parte meccanica progettata			
<i>Il soggetto deve sapere come:</i>			
FASI	VERBO OPERATIVO	OGGETTO	SPECIFICAZIONE
<i>Esecuzione e monitoraggio del lavoro</i>	■ individuare	il processo di produzione della parte meccanica progettata	più coerente con le specifiche definite nel progetto
	■ ottimizzare	i parametri del processo individuato	
<i>Controlli finali</i>	■ verificare	la rispondenza del prototipo	alle specifiche definite nel progetto

6. Appendice 1 - Mappa virtuale dei processi di un'organizzazione

Tipologia	Processo	Scopo del processo (esempi)
Processi direzionali	General management (Direzione)	Definire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ mission, vision ▪ strategie ▪ prodotti servizi ▪ politiche e obiettivi ▪ ...
	Marketing management	Gestire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ le ricerche e l'analisi del mercato ▪ il marketing strategico ▪ il marketing mix ▪ il marketing plan ▪ il marketing operativo ▪ il marketing relazionale ▪ ...
	Organizzazione	Definire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ processi ▪ sistema di relazioni ▪ sistema informativo ▪ organigramma ▪ ...
	Gestione della comunicazione interna	
	Gestione amministrativa	
	Gestione economica e finanziaria	
	Gestione del sistema aziendale per la qualità	Definire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ politica per la qualità ▪ obiettivi per la qualità ▪ piani di miglioramento ▪ ...
	Gestione del sistema aziendale per la gestione dei rischi	
	Gestione del sistema aziendale per la sicurezza	
	Gestione del sistema aziendale per la tutela della salute nei luoghi di lavoro	
	Gestione del sistema aziendale per la tutela dell'ambiente (esterno)	

Tipologia	Processo	Scopo del processo (esempi)
Processi relativi alla gestione delle risorse	Gestione delle risorse umane	Gestire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ la definizione delle competenze del personale necessarie per svolgere le attività ▪ la messa in atto di azioni per soddisfare l'esigenza di competenze (formazione e altro) ▪ la valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese ▪ ... (sviluppo carriere, sistemi premianti ecc.) ▪ ...
	Gestione dei fornitori	Gestire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ la valutazione preventiva dei fornitori ▪ la valutazione delle singole forniture ▪ la valutazione periodica dei fornitori ▪ ...
	Gestione delle infrastrutture	Definire, predisporre e mantenere le infrastrutture necessarie per assicurare la qualità dei prodotti/servizi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ edifici, spazi di lavoro e servizi connessi ▪ attrezzature e apparecchiature di processo (sia hardware che software) ▪ servizi di supporto (trasporti, comunicazione ecc.) ▪ ...
	Gestione degli ambienti di lavoro	Definire e gestire le condizioni dell'ambiente di lavoro necessarie per assicurare la qualità dei prodotti/servizi

Tipologia	Processo	Scopo del processo (esempi)
Processi relativi alla realizzazione del prodotto/servizio	Definizione del contratto con il cliente (singolo/mercato)	Gestire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ la progettazione di base (di massima) ▪ la definizione dell'offerta ▪ l'esame e la formalizzazione del contratto ▪ ...
	Progettazione e sviluppo	Gestire la progettazione di dettaglio del prodotto/servizio attraverso: <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'allocazione delle responsabilità per la progettazione ▪ la programmazione delle attività e delle risorse necessarie per la progettazione ▪ la formalizzazione del progetto ▪ ...
	Approvvigionamento (beni e servizi)	Gestire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ la definizione dei requisiti e delle specifiche di fornitura ▪ la qualificazione dei fornitori (nel caso in cui non si disponga di un processo di gestione sistematica dei fornitori) ▪ la definizione degli aspetti contrattuali verso i fornitori ▪ ...
	Produzione/erogazione del prodotto/servizio	Realizzare e monitorare il prodotto/servizio. Nella pratica questo processo (qui denominato a livello "macro") è costituito dagli n. processi "core" dell'azienda. La "quantità" (durata, quantità di impiego dei fattori di processo, quantità dei risultati) e perciò la "corposità" e il grado di dettaglio dei singoli processi "core" è sempre rapportata alle tipologie di impresa e ai suoi prodotti/servizi

Tipologia	Processo	Scopo del processo (esempi)
Processi di misurazione, analisi ecc.	Controllo dei dispositivi di monitoraggio e valutazione	Gestire: <ul style="list-style-type: none"> ▪ la taratura dei dispositivi di monitoraggio e valutazione ▪ la regolazione (quando necessaria) ▪ la protezione da regolazioni errate e da danneggiamenti e deterioramenti ▪ ...
	Valutazione della conformità del prodotto/servizio	Gestire la valutazione della conformità del prodotto prima del rilascio al cliente
	Rilevazione della <i>customer satisfaction</i>	Gestire la rilevazione della <i>customer satisfaction</i>

7 Appendice 2 - Mappa delle attività di una figura professionale (esempio)

FIGURA PROFESSIONALE: "GUIDA TURISTICA"

Attività professionali fondamentali

La figura professionale opera sulla base di commesse provenienti da singoli soggetti, da operatori stranieri o da operatori italiani con attività di *incoming* o da associazioni professionali.

Fornisce informazioni storico, ambientali, culturali, etnografiche relative al territorio in cui opera, supportando i clienti anche negli aspetti logistici. Padroneggia funzionalmente almeno due lingue straniere.

Svolge le proprie attività o in forma autonoma o in forma associativa, rapportandosi con singoli e con gruppi sia italiani sia stranieri.

N.B. L'**esempio** (ovviamente da completare e validare da parte di esperti del settore) si riferisce a una figura che opera in **forma autonoma**.

Tipologia	Processo	Attività (esempi)
Processi direzionali	General management (Direzione)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definire la <i>mission</i> e le strategie della propria impresa ▪ definire il proprio "catalogo" dei servizi ▪ definire azioni di miglioramento a seguito della valutazione della conformità del servizio e della soddisfazione dei clienti (committenti e destinatari) ▪ ...
	Marketing management	(rispetto al territorio di riferimento della guida): <ul style="list-style-type: none"> ▪ definire i potenziali clienti ▪ analizzare il trend di mercato ▪ effettuare analisi sulla concorrenza (<i>benchmarking</i>) ▪ fare previsioni di vendita ▪ effettuare analisi della domanda ▪ definire una strategia di <i>pricing</i> ▪ elaborare strategie di promozione, sia del proprio servizio, sia di programmi di attività di promozione turistica-territoriale ▪ elaborare strategie di comunicazione ▪ realizzare azioni di promozione ▪ realizzare azioni di comunicazione/pubblicizzazione ▪ definire le tecniche di vendita ▪ attivare la rete di vendita ▪ attivare i canali di distribuzione ▪ ...
	Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pianificare i processi di realizzazione del servizio per poterli svolgere in forma controllata ▪ definire il sistema di relazioni (Enti Pubblici ed organismi pubblici e privati di settore ecc.) ▪ definire il sistema informativo ▪ ...
	Gestione della comunicazione interna	Nessuna attività
	Gestione economica e finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definizione e la gestione del budget ▪ gestione dei rapporti con le banche ▪ ...
	Gestione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestione degli aspetti amministrativi-contabili connessi con le attività di ruolo ▪ ...
	Gestione del sistema aziendale per la qualità	Nessuna attività
	Gestione del sistema aziendale per la gestione dei rischi	Nessuna attività
	Gestione del sistema aziendale per la sicurezza	Nessuna attività
	Gestione del sistema aziendale per la tutela della salute nei luoghi di lavoro	Nessuna attività
Gestione del sistema aziendale per la tutela dell'ambiente (esterno)	Nessuna attività	
Processi relativi alla gestione delle risorse	Gestione delle risorse umane	(con riferimento alla stessa guida: autovalutazione delle competenze ecc.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ definizione delle competenze necessarie per svolgere le attività ▪ messa in atto di azioni per soddisfare l'esigenza (eventuale) di competenze (formazione e altro) ▪ valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese
	Gestione dei fornitori	Nessuna attività
	Gestione delle infrastrutture	Nessuna attività
	Gestione degli ambienti di lavoro	Nessuna attività

Tipologia	Processo	Attività (esempi)
Processi relativi alla realizzazione del prodotto/servizio	Definizione del contratto con il cliente (singolo/mercato)	<p>Verso mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ definire il Listino prezzi ("catalogo" dei servizi proposti con relativi prezzi: offerta standard) ▪ gestire le prenotazioni (su "catalogo") ▪ stipulare il contratto di vendita ▪ ... <p>Verso singolo committente (richiesta di un servizio personalizzato):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ individuare le esigenze del committente e dei destinatari del servizio ▪ elaborare la proposta di servizio (progetto di massima dello specifico servizio: proposta tecnica e offerta economica) ▪ negoziare la proposta di servizio con il cliente ▪ stipulare il contratto di vendita ▪ ...
	Progettazione e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ progettare in dettaglio lo specifico servizio su commessa ▪ scegliere e/o progettare e realizzare i materiali di supporto all'erogazione dello specifico servizio (stampati ecc.) ▪ ...
	Approvvigionamento (beni e servizi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definire le specifiche di fornitura dei prodotti/servizi da acquistare ▪ definire gli aspetti contrattuali verso i fornitori ▪ valutare e qualificare i fornitori ▪ ...
	Produzione/erogazione del prodotto/servizio: Processo 1: Predisposizione delle risorse necessarie per lo specifico servizio (prenotazioni, biglietti, stampati, <i>gadget</i> ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ predisporre i materiali di supporto all'erogazione dello specifico servizio (copie stampati, ecc.), autonomamente prodotti ▪ verificare la disponibilità – per la realizzazione dello specifico servizio di guida turistica, conformemente ai requisiti contrattuali – dei prodotti/servizi acquisiti da fornitori/addetti ai servizi ▪ ...
	Produzione/erogazione del prodotto/servizio: Processo 2. Erogazione del servizio di guida turistica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fornire al turista informazioni generali di carattere geografico, socio-economico, storico-artistico, culturale e di costume del territorio di riferimento ▪ fornire al turista, nell'ambito del territorio di riferimento, informazioni specifiche. ▪ fornire al turista informazioni di carattere logistico e funzionale ▪ gestire operativamente trasferimenti, per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici ▪ ...
Processi di misurazione, analisi ecc.	Controllo dei dispositivi di monitoraggio e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ valutare periodicamente la validità delle modalità utilizzate per la valutazione della conformità del servizio e la rilevazione della <i>customer satisfaction</i> ▪ ...
	Valutazione della conformità del prodotto/servizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ valutare la conformità del servizio realizzato rispetto ai requisiti definiti a contratto ▪ ...
	Rilevazione della <i>customer satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestire i reclami dei destinatari e dei committenti ▪ rilevare la <i>customer satisfaction</i> dei destinatari del singolo servizio ▪ rilevare la <i>customer satisfaction</i> dei committenti ▪ elaborare gli esiti della rilevazione della <i>customer satisfaction</i> ▪ interpretare gli esiti della rilevazione della <i>customer satisfaction</i> ▪ ...