

## UNAPPA



### **Sistema Integrato di Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane**

### **Modello di valutazione delle competenze professionali e comportamentali**

**Milano Luglio 2013**

## Indice

Il caso UNAPPA	pag. 3
Le logiche del modello	pag. 4
Obiettivi del modello	pag. 5
Livelli organizzativi	pag. 6
Il modello elementi base	pag. 7
Conoscenze	pag. 8
Capacità	pag. 9
Competenze	pag. 10
Lavoro in gruppo	pag. 11
Orientamento ai risultati	pag. 12
Comunicazione	pag. 13
Presa di decisione	pag. 14
Pianificazione e organizzazione	pag. 15
Focalizzazione sul cliente	pag. 16
Gestione cambiamento e innovazione	pag. 17
Influenza e negoziazione	pag. 18
Area Gestione e sviluppo collaboratori ( solo per livello 4 )	
Leadership	pag. 19
Sviluppo Collaboratori	pag. 19
<i>Appendice</i>	
Sintesi Quadro Regionale Standard Professionali	pag. 20
Sintesi EQF	pag. 23
Schede di valutazione per livello	pag. 26

### Il Caso UNAPPA

UNAPPA rappresenta una “costellazione” di micro imprese che vanno dalla ditta individuale a gruppi organizzativi formati da circa 10- 15 persone che si occupano di specifici campi ed attività nell’ambito della consulenza relativa al disbrigo di pratiche amministrative.

La variabilità degli associati UNAPPA quindi si esplica sia a livello dimensionale che a livello operativo. Nello specifico individuare tratti comuni per la definizione di un modello di competenze ha richiesto un lavoro basato sui tratti comuni e sulle aree di conoscenze, abilità e competenze trasversali rispetto alle diverse specificità organizzative.

L’approccio usato è stato quello basato sui “pre requisiti non negoziabili” per lo svolgimento delle diverse attività fornendo quindi una base di discussione comune rispetto alle necessità di sviluppo e formazione delle persone che, direttamente come imprenditori o indirettamente come collaboratori, fanno riferimento all’associazione.

Inoltre le discussioni ed i confronti hanno avuto come obiettivo quello di individuare le linee di sviluppo futuro delle diverse attività focalizzandosi sulla definizione di un modello “desiderato” di professionalità più funzionale agli scenari che si andranno a delineare nel corso dei prossimi anni.

Sono stati inoltre presi in esame i diversi riferimenti normativi ( a livello nazionale ed europeo – si veda appendice ) per garantire una coerenza del modello con gli stessi ma garantendo , allo stesso tempo, la possibilità di utilizzare lo strumento nel lavoro quotidiano delle persone: la risultante di questo approccio dovrebbe garantire una comprensione ed un adattamento più consoni alle specificità degli associati UNAPPA.

## Le logiche del modello

Il modello nasce per rispondere alle esigenze sia di imprese individuali che di piccoli gruppi organizzativi. Per questo motivo i livelli definiti sono legati a conoscenze, abilità e competenze che possono esplicitarsi sia a livello individuale ( ma considerando per le organizzazioni individuali l'appartenenza all'Associazione per quello che riguarda le aree relazionali come il lavoro in gruppo) che a livello organizzativo

Il modello prevede 4 livelli distinti ( definiti in seguito ) ognuno identificato da tre aree distinte

**Conoscenze:** indica tutto ciò che una persona conosce sia in riferimento al percorso di studi che in riferimento all'esperienza professionale maturata. Rappresenta la piattaforma su cui costruire il proprio percorso professionale.

**Capacità:** rappresenta "l'agito" delle conoscenze, la traduzione del sapere in attività professionali (es sapere cos'è un bilancio è differente dal saper redigere un bilancio ) . Non tutte le conoscenze si esplicano in abilità alcune rimangono "latenti" ma sono attivabili di fronte a nuove sfide professionali

**Competenze:** rappresentano i comportamenti necessari per raggiungere il successo in una determinata attività, non sono necessariamente legate a specifiche conoscenze ma rafforzano le abilità contestualizzando le performance dell'individuo rispetto alle richieste dell'ambiente circostante.

Per ognuna delle tre aree il modello elaborato è a fasi progressive su livelli pre definiti: sono stati individuati dei livelli di professionalità a cui sono state associate conoscenze, abilità e competenze specifiche. In questo modo vengono definiti chiaramente le aspettative nelle tre aree per ogni individuo. Non è possibile, in questa logica, il passaggio ad un livello successivo se prima non si sono raggiunti gli obiettivi relativi al livello di appartenenza. Nel caso di autovalutazione (imprenditori individuali ) la prima fase dell'attività sarà quella di definire il proprio livello di appartenenza (quello cioè in cui si "coprono" tutte le aree ) per poi definire il proprio livello target ( nel modello è il livello 3 )

Il Modello è un sistema "aperto" cioè suscettibile di modificazioni e aggiustamenti sulla base delle nuove esigenze del mercato e delle strutture organizzative e fornisce criteri comuni per:

- Definire i ruoli
- Identificare e sviluppare le capacità
- Comunicare le aspettative
- Creare piani di sviluppo
- Evidenziare e correggere i comportamenti

Vengono inoltre definiti criteri di accesso all'attività

Infine fornisce un linguaggio comune per la valutazione ( sia in fase di selezione che in fase di gestione di persone che di autogestione delle proprie attività )

### **Obiettivi del modello**

E' quello di disporre di un sistema di sviluppo delle Risorse Umane che identifichi:

- Le abilità richieste per rispondere alle esigenze del Cliente
- Le caratteristiche indispensabili per l'organizzazione e per le persone che ne fanno parte
- La distanza che esiste fra le caratteristiche auspiccate e quelle presenti nell'organizzazione
- Definire un percorso di formazione coerente con i gap

## **Livelli Organizzativi**

### Livello 1 :

Collaboratori / imprenditori all'inizio dell'attività. Necessità di guida e confronto costante. Nessuna esperienza pregressa nello svolgimento delle attività. Conoscenza di base e teorica delle attività da svolgere

### Livello 2:

Collaboratori/ imprenditori con conoscenza delle macro aree delle attività ( fino a 3 anni nel ruolo) . Autonomia operativa limitata alle operazioni di routine. Necessità di guida e confronto relativa alle nuove aree di attività.

### Livello 3:

Collaboratori/imprenditori con conoscenza delle aree di attività ( più di 3- 5 anni nel ruolo ) Autonomia operativa consolidata. Necessità di guida e confronto nel caso di modificazioni delle norme di riferimento. Nessuna attività di coordinamento di risorse.

### Livello 4:

Collaboratori/imprenditori con conoscenza delle aree di attività ( più di 3- 5 anni nel ruolo ) Autonomia operativa consolidata. Necessità di guida e confronto nel caso di modificazioni delle norme di riferimento. Attività di coordinamento di risorse.

## Il modello

### Nota preliminare

Il modello prevede una logica incrementale rispetto ai livelli: il livello 2 ad esempio comprende le aree indicate nel livello 1 più quelle specifiche del livello 2 e così via

Sono elencate una serie di aree ma nella fase di utilizzo del modello è possibile

- A. non considerare quelle non applicabili alla specifica area di attività
- B. aggiungere aree non elencate rispetto a specifiche attività

A titolo preliminare viene identificato come pre requisito di accesso ( non retroattivo ) un titolo di studio

- Diploma o attestato professionale
  - Ragioneria
  - Geometra
  - Pacle
  - Istituto tecnico informatico
  - Operatore d'ufficio
  - Segretaria d'azienda

## Conoscenze

### Livello 1

- Lingua Italiana ( uso corretto scritto e parlato )
- Lingua inglese ( base o scolastico )
- Elementi di ragioneria ( es fatturazione)
- Elementi base conoscenza principali uffici pubblici
- Elementi base codice civile
- Elementi base gestione documentale ( es. privacy)
- Elementi base di tecnica bancaria ( es assegni, homebanking ect. )

### Livello 2 ( oltre alle conoscenze del livello 1 )

- Elementi avanzati conoscenza principali uffici pubblici
- Elementi avanzati codice civile e procedura civile
- Elementi avanzati gestione documentale
- Elementi base di economia aziendale
- Elementi avanzati di tecnica bancaria
- Elementi base diritto societario
- Elementi base diritto fallimentare
- Elementi base normativa TULPS 115
- Elementi base normative comunali, regionali, provinciali
- Elementi base diritto di famiglia
- Visti consolari livello base
- Conoscenza base prodotti/servizi per i clienti

### Livello 3 ( oltre alle conoscenze dei livelli 1 e 2 )

- Conoscenza lingua inglese livello intermedio
- Elementi avanzati di economia aziendale
- Elementi avanzati diritto societario
- Elementi avanzati diritto fallimentare
- Elementi avanzati normativa TULPS 115
- Elementi avanzati normative comunali, regionali, provinciali
- Visti consolari livello avanzato
- Conoscenza avanzata prodotti / servizi per i clienti
- Elementi di self marketing ( auto promozione )

## Livello 4 ( oltre alle conoscenze dei livelli 1-2-3 )

- Elementi di diritto del lavoro
- Elementi di organizzazione aziendale
- Conoscenza norme sicurezza sul lavoro
- Elementi marketing dei servizi

## **Capacità**

### Livello 1

- Utilizzo dei software pacchetto office ( word- Excel )
- Utilizzo dei sistemi di posta elettronica
- Utilizzo dei principali browser di navigazione in internet
- Utilizzo dei principali strumenti presenti in organizzazione ( fax, scanner, fotocopiatrici )
- Redazione e comprensione di corrispondenza commerciale

### Livello 2( oltre alle capacità del livello 1 )

- Utilizzo Base software applicativi P.A.
- Utilizzo base piattaforme P.A.
- Presentazione elementi base prodotti / servizi per i clienti

### Livello 3 ( oltre alle capacità dei livelli 1 e 2 )

- Utilizzo avanzato software pacchetto office ( word – Excel )
- Utilizzo avanzato software applicativi P.A.
- Utilizzo avanzato piattaforme P.A.
- Redazione offerte / contratti commerciali
- Presentazione elementi avanzati prodotti/ servizi per i clienti

### Livello 4 ( oltre alle capacità dei livelli 1 – 2 - 3 )

- Comprensione bilancio societario proprio
- Gestione flussi di cassa interni

### Le competenze

- Lavoro in gruppo
- Orientamento ai risultati
- Comunicazione
- Pianificazione e organizzazione
- Presa di decisione
- Focalizzazione sul cliente
- Gestione cambiamento e innovazione
- Influenza e negoziazione

### Area Gestione e sviluppo collaboratori (solo per livello 4)

- Leadership
- Sviluppo Collaboratori

## Lavoro in gruppo

Cooperare/collaborare con gli altri ( a livello di organizzazione o associazione ) al raggiungimento di obiettivi comuni. Utilizzare al meglio le diverse abilità, conoscenze e stili di interazione all'interno di un gruppo. Anteporre gli obiettivi del gruppo/ associazione a quelli individuali.

### **Livello 1**

- Partecipa allo scambio di informazioni con i responsabili o con l'associazione, che tiene costantemente aggiornati senza monopolizzarne l'attenzione
- Contribuisce al lavoro di gruppo/ dell'associazione, condividendo esperienze e idee
- E' disponibile ad aiutare i colleghi ( anche membri dell'associazione ) in difficoltà.

### **Livello 2**

- Partecipa attivamente allo scambio di informazioni con responsabili, colleghi e tutti gli attori coinvolti a livello associativo
- Contribuisce in maniera attiva al lavoro di gruppo/dell'associazione, condividendo esperienze e idee e promuovendo collaborazione e sinergie
- Riconosce quando un suo collega/ membro dell'associazione è in difficoltà e si attiva per offrire il suo aiuto

### **Livello 3**

- Alimenta un flusso regolare di informazioni evidenziando i fattori critici e mantenendo aggiornati responsabili, colleghi e tutti gli attori coinvolti al fine di facilitare il lavoro di gruppo
- Collabora al lavoro di gruppo, promuovendo le proprie idee e favorendo l'interazione e la condivisione di idee tra i vari membri anche a livello di associazione.
- E' il punto di riferimento per i propri collaboratori e/o colleghi per coordinare e raggiungere gli obiettivi attraverso il gruppo

### **Livello 4**

- Identifica potenziali barriere di tipo organizzativo e personale e si attiva per promuovere la collaborazione tra i diversi gruppi/ persone
- Crea empowerment (stimola nei collaboratori fiducia nelle proprie capacità) e assegna responsabilità al fine di raggiungere obiettivi comuni
- E' "role model" ( modello di riferimento ) per la collaborazione tra le persone ed i diversi gruppi in azienda

## Orientamento ai risultati

Assumersi la responsabilità personale che gli obiettivi vengano raggiunti, anche quando ciò sia al di fuori della propria area di influenza, e non arrendersi anche di fronte alle difficoltà

### **Livello 1**

- Completa i compiti affidati segnalando ( ai responsabili o eventualmente all'associazione ) eventuali problemi
- E' disponibile ad investire il suo tempo per completare attività di routine quotidiane (anche a livello di associazione)
- Mantiene un buon livello di motivazione anche sotto pressione

### **Livello 2**

- Mantiene inalterate le performance anche nei momenti di difficoltà o fronteggiando situazioni complesse
- Si impegna per acquisire nuove conoscenze/competenze per migliorare la sua efficacia
- E' disponibile ad accettare sfide professionali

### **Livello 3**

- Definisce obiettivi sfidanti per se stesso ed è determinato nel raggiungimento dei risultati .
- Si assume la responsabilità del raggiungimento dei suoi obiettivi
- Ricerca e accetta feedback per migliorare le sue performances

### **Livello 4**

- Coinvolge anche aree al di fuori della sua sfera di influenza diretta per assicurarsi il raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Rimane focalizzato al raggiungimento degli obiettivi anche di fronte ad insuccessi.
- Si assume rischi "imprenditoriali" per contribuire attivamente alla crescita dell'organizzazione .

## Comunicazione

Comunicare in modo chiaro e conciso ( verbalmente, o via mail / rapporti telematici) , adattandosi alla specificità dell'interlocutore e del contesto. Ascoltare in modo attivo motivazioni e obiezioni di individui, funzioni aziendali e/o enti esterni. Costruire e gestire network interni ed esterni all'organizzazione

### **Livello 1**

- Stabilisce relazioni interpersonali positive con colleghi e/o clienti e/o membri dell'associazione.
- Si esprime in modo chiaro e comprensibile
- Verifica che l'interlocutore abbia compreso e ne comprende le reazioni gestendo eventuali obiezioni

### **Livello 2**

- Identifica e sviluppa relazioni interpersonali (con colleghi e/o clienti e/o membri associazione) al fine di supportare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi
- Struttura le proprie comunicazioni in modo da riuscire a catturarne l'attenzione e sollecitarne/ risolvere specifici interessi
- Ascolta in modo attivo: riassume, verifica che l'interlocutore abbia compreso e ne comprende le reazioni gestendo eventuali situazioni conflittuali

### **Livello 3**

- Dimostra flessibilità e originalità nella comunicazione
- Supporta il raggiungimento degli obiettivi organizzativi identificando gli interlocutori adeguati sia interni che esterni , tenendoli informati e ponendosi come punto di riferimento anche a livello dell'associazione.
- E' riconosciuto come interlocutore credibile ed autorevole.

### **Livello 4**

- Coinvolge gli altri per generare commitment ( *impegno, dedizione* )
- Crea reti di comunicazione con le altre aree di attività / aree dell'associazione
- Promuove e stimola comunicazioni aperte e trasparenti tra i membri del team / dell'associazione

## Presenza di decisione

Riconoscere quando una situazione va affrontata e risolta, considera i pro ed i contro delle differenti opzioni nel rispetto dei tempi. Tenere in considerazione tutti i fattori prima di decidere minimizzando l'incertezza. Prendere decisioni coinvolgendo gli altri quando necessario

### **Livello 1**

- Evidenzia correttamente le variabili fondamentali di un problema
- Raccoglie dati sufficienti e utili per proporre una soluzione
- Prende decisioni ben supportate dai fatti, nell'ambito dei compiti affidati

### **Livello 2**

- Identifica le analogie tra diverse situazioni e utilizza schemi risolutivi di successo
- E' in grado di anticipare le conseguenze delle sue decisioni e di definire l'eventuale coinvolgimento di terze parti (anche a livello di associazione)
- Individua ed evidenzia i dati fondamentali di un problema correlandoli tra loro

### **Livello 3**

- Analizza le problematiche e aggrega i dati in un'articolata visione sistemica e d'insieme
- Decide con sicurezza in situazioni di incertezza, anche senza tutti elementi a disposizione
- Favorisce il processo di presa di decisione dei membri del gruppo (anche di quelli gestiti funzionalmente- colleghi più giovani / altri membri dell'associazione)

### **Livello 4**

- E' in grado di produrre idee originali per risolvere problemi complessi a livello aziendale
- Usa la sua conoscenza dell'azienda per individuare soluzioni e prendere decisioni coerenti con le direttive aziendali / dell'associazione.
- Stimola la capacità di presa di decisione a livello aziendale e si assume il rischio della delega

## Pianificazione e organizzazione

Stabilire priorità, ipotizzare i potenziali problemi e definire piani di azione. Monitorare i progressi e prendere provvedimenti per garantire che i tempi siano rispettati e gli obiettivi raggiunti.

### **Livello 1**

- Comprende le proprie priorità assegnate
- Rispetta i tempi che gli sono stati assegnati per svolgere le attività ( anche a livello di associazione)
- Evidenzia eventuali problemi nel rispettare i tempi assegnati ( anche a livello di associazione)

### **Livello 2**

- Definisce correttamente le proprie priorità.
- E' in grado di stimare i tempi necessari per lo svolgimento delle attività gestendo efficacemente il proprio carico di lavoro
- Si assicura di essere allineato con i tempi e gli obiettivi richiesti dall'attività, intervenendo prontamente in caso di scostamenti

### **Livello 3**

- Possiede una visione di insieme della situazione e sa stabilire le priorità e le criticità
- E' in grado di valutare le alternative fondamentali e ove necessario di ampliare le possibilità di scelta ( coinvolgendo l'associazione se necessario ).
- Gestisce in modo equilibrato i propri carichi di lavoro organizzandosi i compiti e le attività secondo le priorità.

### **Livello 4**

- Definisce le strategie più efficaci per raggiungere gli obiettivi aziendali nel lungo periodo
- Valuta le alternative di problemi ad alta complessità
- Definisce i carichi di lavoro ed obiettivi considerando sia gli obiettivi generali che le caratteristiche dei gruppi / individui.

## Focalizzazione sul Cliente

Capire i problemi, le sfide e le esigenze del mercato e applicare questa comprensione per creare opportunità di business. Identificare e soddisfare efficacemente le esigenze dei clienti.

### Livello 1

- Si focalizza sulle necessità del cliente garantendo un' alta qualità del servizio
- Trova soluzioni alle problematiche dei clienti assicurando rapidità ed efficienza .

### Livello 2

- Presenta al cliente le diverse alternative commerciali e suggerisce quelle più vantaggiose in ottica di vendita dei servizi offerti
- Mantiene relazioni costanti con i clienti per aggiornarli sull'evoluzione delle attività e/o presentare nuovi servizi.

### Livello 3

- Dimostra un forte commitment ( *impegno, dedizione* ) verso l'eccellenza nel servizio al cliente.
- Si sforza di comprendere il business ed il mercato di riferimento del cliente per proporre soluzioni adeguate e/o studiare nuove soluzioni
- Ricerca attivamente feedback dai clienti circa le performance dell'organizzazione / individuali.

### Livello 4

- Possiede una visione allargata del mercato di riferimento e della normativa che lo regola
- Costruisce relazioni con il cliente nell'ottica di ottenere un vantaggio competitivo.
- Si assicura che il cliente riceva un servizio di qualità e promuove una cultura di orientamento al cliente

## Gestione del cambiamento e dell'innovazione

Essere aperto ai cambiamenti, flessibile. Generare nuove idee per migliorare approcci esistenti e creare nuove opportunità. Anticipare le situazioni, piuttosto che attendere la loro evoluzione, proponendo soluzioni/idee innovative.

### **Livello 1**

- Identifica ed implementa idee per migliorare l'efficienza delle proprie attività nell'ambito delle sue responsabilità / conoscenze (anche a livello dell'associazione)
- Reagisce positivamente ai cambiamenti
- Si attiva per completare i compiti assegnati (anche provenienti dall'associazione)

### **Livello 2**

- Comprende velocemente la direzione dei cambiamenti e contribuisce con entusiasmo mostrando una buona dose di curiosità e coinvolgimento
- Prova a risolvere i problemi in modo autonomo prima di chiedere aiuto
- Anticipa proattivamente quello che c'è da fare

### **Livello 3**

- Propone ed implementa soluzioni alternative ed innovative (nelle attività individuali / nell'organizzazione di appartenenza / nell'associazione) senza mai perdere la visione d'insieme e le ricadute/ conseguenze delle scelte nel medio termine
- E' agente attivo nel processo di cambiamento e ne influenza la direzione (nell'organizzazione di appartenenza / nell'associazione / rispetto agli enti ove questo sia possibile e attuabile)
- Si focalizza sul miglioramento continuo (a livello individuale / nell'organizzazione di appartenenza / all'interno dell'associazione / rispetto agli enti ove questo sia possibile)

### **Livello 4**

- Valuta e gestisce l'impatto del cambiamento sui gruppi e sull'organizzazione nel suo complesso
- Propone cambiamenti strategici rilevanti a livello organizzativo predisponendo le risorse necessarie per affrontare il cambiamento
- Anticipa le opportunità e si avvantaggia dai cambiamenti per portare benefici all'organizzazione anche nelle relazioni con gli enti ove questo sia possibile e attuabile.

## Influenza e negoziazione

Identificare i “driver” ( *leve motivazionali*) più importanti per individui e gruppi. Presentare il proprio punto di vista con sicurezza usando argomenti logici al fine di convincere/persuadere gli altri. Cercare soluzioni “win-win”( *vincenti*) per entrambe le parti

### **Livello 1**

- Presenta il suo punto di vista con sicurezza e usando le informazioni a sua disposizione.
- E' aperto al confronto per risolvere situazioni problematiche
- Richiede l'intervento dei responsabili quando appropriato

### **Livello 2**

- Presenta le proprie opinioni/punti di vista usando un linguaggio ed uno stile persuasivo
- Riesce ad identificare vantaggi per entrambe le parti coinvolte evitando situazioni potenzialmente dannose.
- Tiene in considerazione il punto di vista degli altri per raggiungere una decisione

### **Livello 3**

- Gestisce le situazioni conflittuali in maniera ottimale riuscendo sempre a raggiungere i propri obiettivi
- Anticipa le probabili obiezioni e presenta soluzioni in grado di influenzare interlocutori di alto livello sia interni che esterni
- E' in grado di sostenere gli aspetti positivi della propria proposta in un contesto allargato

### **Livello 4**

- Gestisce audience complesse e conflittuali in maniera ottimale riuscendo sempre a raggiungere i propri obiettivi
- Identifica le leve motivazionali di individui e gruppi e le utilizza per influenzarli
- Negozia e chiude accordi rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali

## **Area Gestione e sviluppo Collaboratori ( quest'area si applica solo ai livelli 4 )**

### ***Leadership***

Guidare i propri collaboratori al fine di raggiungere gli obiettivi comuni. Motivare le persone e i team incoraggiandoli a decidere ed agire in autonomia coerentemente con le finalità, i principi e i valori dell'organizzazione.

- a) Costituisce un punto di riferimento per i collaboratori affidati
- b) Crea un clima di fiducia e collaborazione con e tra i membri del gruppo
- c) Crea un ambiente che promuove e stimola la presa di responsabilità personale a tutti i livelli
- d) Definisce chiaramente obiettivi ed attività coerenti con gli obiettivi aziendali, anche in situazioni di incertezza.

### ***Sviluppo dei collaboratori***

Sviluppare le capacità dei singoli e del gruppo, favorendo le migliori opportunità per la valorizzazione dei collaboratori. Raccogliere gli elementi per comunicare un feedback onesto e costruttivo.

- a) Fornisce feedback costruttivi (positivi e negativi) ai propri collaboratori in modo continuativo e strutturato, basandosi su dati, fatti concreti e comportamenti agiti
- b) Favorisce lo scambio di esperienze e conoscenze tra i membri del gruppo
- c) Definisce approcci strutturati per lo sviluppo delle capacità individuali e dell'organizzazione

### **Domande Critiche area gestione collaboratori**

- Nella gestione dei collaboratori ricorre, prevalentemente, all'esperienza personale?
- Delega prevalentemente compiti sulla base di esigenze operative di breve respiro?
- Sviluppa le proprie risorse favorendo lo scambio di conoscenze ed esperienze?
- Consente alle persone l'opportunità di mettersi alla prova da sole?
- Favorisce lo sviluppo dei propri collaboratori attraverso tutte le leve disponibili (feed-back, affiancamento – coaching , deleghe, formazione)?
- Valorizza le competenze dei singoli, mettendoli nelle condizioni di esprimersi al meglio e di produrre prestazioni elevate?
- Rende esplicito il comune sapere attraverso iniziative sistematiche che coinvolgono tutti i collaboratori?

## Appendice

Lo schema del QUADRO REGIONALE DEGLI STANDARD PROFESSIONALI DELLA REGIONE LOMBARDIA

### **Le sezioni**

1. Profili professionali
2. Competenze di base
3. Competenze libere

Alcuni esempi

#### *23.2 Operatore d'ufficio*

#### **DESCRIZIONE PROFILO**

L'Operatore d'ufficio gestisce i flussi informativi di corrispondenza in entrata ed in uscita, la registrazione, protocollazione ed archiviazione di documenti amministrativi e contabili, la redazione di testi amministrativi o commerciali. Questa figura è presente in buona parte delle organizzazioni private o pubbliche, di piccole o di grandi dimensioni, e può assumere diverse denominazioni in funzione dei livelli di autonomia, responsabilità e qualificazione.

#### **ELEMENTI DI CONTESTO**

##### Ambito di riferimento

Il contesto in cui opera questa figura è la funzione amministrativa dell'impresa.

##### Collocazione organizzativa

Può presidiare le attività connesse: al centralino telefonico, la redazione testi, la gestione dell'archivio e del protocollo; egli inoltre redige, modifica, memorizza e stampa testi, quali lettere, moduli, tabelle e documenti aziendali. In genere presiede anche la gestione dell'archivio documentale aziendale. Alcune delle funzioni sopra descritte possono essere affidate anche ad altri ruoli amministrativi con denominazioni diverse: addetto front office, dattilografa, addetto archivio, centralinista, addetto protocollo.

#### **REFERENZIAZIONI**

**Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT**

**Attività Economiche ATECO**

**Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO**

#### **COMPETENZE**

4.1.1.4 Personale di segreteria

4110 Personale di ufficio con compiti generali

Eseguire il trattamento di documenti amministrativo-contabili

## Conoscenze Abilità

- Elementi di amministrazione aziendale
- Elementi di contabilità aziendale
- Elementi di economia aziendale
- Elementi di ragioneria
- Elementi di ragioneria organizzare
- riunioni di lavoro
- Applicare procedure di registrazione
- documenti contabili
- Applicare procedure per la stesura di
- documenti di acquisto o vendita: ordini, bolle, ricevute, fatture
- Applicare tecniche di archiviazione dati aziendali
- Utilizzare applicativi home banking per pagamenti telematici
- Utilizzare software contabilità
- Utilizzare software foglio elettronico
- (Microsoft Excel, Lotus 123 o analoghi)
- Utilizzare software gestione amministrativa
- Utilizzare software gestione di database (Access o analoghi)
- Utilizzare software posta elettronica (Outlook o analoghi)
- Utilizzare strumentazione a supporto dell'attività d'ufficio (fax, fotocopiatrice)
- Gestire le comunicazioni in entrata ed uscita (posta e protocollo)

## Conoscenze Abilità

- Funzionalità e caratteristiche del centralino
- Sistemi di archiviazione dati
- Tecniche per il back up dei dati
- Applicare procedure di archiviazione
- Applicare procedure di protocollazione documenti
- Applicare procedure di registrazione documenti contabili
- Applicare tecniche di predisposizione mailing list
- Utilizzare la strumentazione del centralino telefonico
- Utilizzare lo scanner
- Utilizzare modalità di smistamento della posta
- Utilizzare software posta elettronica (Outlook o analoghi)
- Utilizzare stampanti professionali
- Utilizzare strumentazione a supporto
- dell'attività d'ufficio (fax, fotocopiatrice)
- Redigere testi lettere commerciali

## Conoscenze Abilità

- Elementi di amministrazione aziendale
- Elementi di organizzazione aziendale
- Lingua italiana
- Lingua italiana eseguire il trattamento di documenti amministrativo-contabili
- Norme redazionali della corrispondenza commerciale
- Applicare tecniche di scrittura di testi commerciali

- Utilizzare software elaborazione testi (Word o analoghi)
- Utilizzare software gestione amministrativa

### 23.7 Archivist amministrativo

#### DESCRIZIONE PROFILO

L'Archivist amministrativo è una figura segretariale dedicata alla gestione della documentazione; le sue attività possono comprendere la protocollazione, classificazione e archiviazione dei documenti, la digitalizzazione del materiale e la creazione di file di dati con l'utilizzo di appositi software. Inoltre, l'archivist è chiamato a fornire assistenza agli utenti interessati alla consultazione del materiale documentario, nel rispetto della normativa in materia di tutela dei dati personali e delle procedure dell'organizzazione in cui opera.

#### ELEMENTI DI CONTESTO

Ambito di riferimento

L'Archivist amministrativo può operare presso qualsiasi tipologia di organizzazione dove è presente un servizio di informazione e documentazione. Generalmente è inserito presso l'ufficio protocollo, oppure presso uffici tecnici di supporto ad una funzione/area aziendale.

Collocazione organizzativa

La sua attività prevede la necessità di intrattenere rapporti funzionali con altre figure tecniche (es. informatici) e amministrative (es. finanza, personale ecc...), nonché con gli eventuali utenti interni ed esterni del servizio.

#### REFERENZIAZIONI

**Classificazione Nazionale delle Professioni ISTAT**

**Attività Economiche ATECO**

**Classificazione Internazionale delle Professioni ISCO**

#### COMPETENZE

Personale addetto 4.1.4.1 ad archivi, schedari ed assimilati

4415 Addetti ad archivi e schedari

Effettuare assistenza alla consultazione di archivi amministrativi

##### Conoscenze Abilità

- Normativa in materia di tutela della Privacy
- Procedure di archiviazione dati
- Applicare tecniche di consultazione di banche dati documentali
- Utilizzare software archiviazione dati
- Effettuare l'archiviazione di documenti

##### Conoscenze Abilità

- Elementi di diritto amministrativo
- Normativa in materia di tutela della Privacy
- Applicare metodi di catalogazione
- Applicare procedure di archiviazione
- Applicare procedure di protocollazione documenti
- Applicare tecniche di classificazione documentale

### QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE (EQF)

#### Sintesi

- a) “qualifica”: risultato formale di un processo di valutazione e convalida, acquisito quando l'autorità competente stabilisce che i risultati dell'apprendimento di una persona corrispondono a standard definiti;
- b) “sistema nazionale di qualifiche”: complesso delle attività di uno Stato membro connesse con il riconoscimento dell'apprendimento e altri meccanismi che raccordano l'istruzione e la formazione con il mercato del lavoro e la società civile. Ciò comprende l'elaborazione e l'attuazione di disposizioni e processi istituzionali in materia di garanzia della qualità, valutazione e rilascio delle qualifiche. Un sistema nazionale di qualifiche può essere composto di vari sottosistemi e può comprendere un quadro nazionale di qualifiche;
- c) c) “quadro nazionale di qualifiche”: strumento di classificazione delle qualifiche in funzione di una serie di criteri basati sul raggiungimento di livelli di apprendimento specifici. Esso mira a integrare e coordinare i sottosistemi nazionali delle qualifiche e a migliorare la trasparenza, l'accessibilità, la progressione e la qualità delle qualifiche rispetto al mercato del lavoro e alla società civile;
- d) d) “settore”: raggruppamento di attività professionali in base a funzione economica, prodotto, servizio o tecnologia principali; e) “organizzazione settoriale internazionale”: associazione di organizzazioni nazionali, anche, ad esempio, di datori di lavoro e organismi professionali, che rappresenta
- e) “risultati dell'apprendimento”: descrizione di ciò che un discente conosce, capisce ed è in grado di realizzare al termine di un processo d'apprendimento. I risultati sono definiti in termini di conoscenze, abilità e competenze;
- f) “conoscenze”: risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche;”
- g) “abilità”: indicano le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti);
- h) “competenze”: comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le competenze sono le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

## **Descrittori che definiscono i livelli del Quadro europeo delle qualifiche**

Ciascuno degli 8 livelli è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento relativi alle qualifiche a tale livello in qualsiasi sistema delle qualifiche.

**Livello 1** I risultati dell'apprendimento relativi al livello 1 sono

- Conoscenze generali di base

**Livello 2** I risultati dell'apprendimento relativi al livello 2 sono

- Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio

**Livello 3** I risultati dell'apprendimento relativi al livello 3 sono

- Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio

**Livello 4** I risultati dell'apprendimento relativi al livello 4 sono

- Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio

**Livello 5** I risultati dell'apprendimento relativi al livello 5 sono

- Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza

**Livello 6** I risultati dell'apprendimento relativi al livello 6 sono

- Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi

**Livello 7** I risultati dell'apprendimento relativi al livello 7 sono

- Conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca; consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi

**Livello 8** I risultati dell'apprendimento relativi al livello 8 sono

- Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi

## Materiali ad Uso Interno UNAPPA

---

Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili).

1. Abilità di base necessarie a svolgere mansioni /compiti semplici
2. Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici
3. Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni
4. Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio
5. Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti
6. Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio
7. Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi
8. Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze e le pratiche professionali esistenti

Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

1. Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato
2. Lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia
3. Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio - Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi
4. Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti; Sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio
5. Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili, Esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri
6. Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; Assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
7. Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi
8. Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca

## Scheda di valutazione

### Livello 1

Collaboratori / imprenditori all'inizio dell'attività. Necessità di guida e confronto costante. Nessuna esperienza pregressa nello svolgimento delle attività. Conoscenza di base e teorica delle attività da svolgere

### Conoscenze

*Per ogni area indicare se la conoscenza è adeguata, da migliorare o non applicabile. Aggiungere conoscenze richieste relative a specifiche attività e valutarle*

- Lingua Italiana ( uso corretto scritto e parlato )
- Lingua inglese ( base o scolastico )
- Elementi di ragioneria ( es fatturazione)
- Elementi base conoscenza principali uffici pubblici
- Elementi base codice civile
- Elementi base gestione documentale ( es. privacy)
- Elementi base di tecnica bancaria ( es assegni, homebanking ect. )

### Capacità

*Per ogni area indicare se la capacità è adeguata, da migliorare o non applicabile. Aggiungere capacità richieste relative a specifiche attività e valutarle*

- Utilizzo dei software pacchetto office ( word- Excel )
- Utilizzo dei sistemi di posta elettronica
- Utilizzo dei principali browser di navigazione in internet
- Utilizzo dei principali strumenti presenti in organizzazione ( fax, scanner, fotocopiatrici )
- Redazione e comprensione di corrispondenza commerciale

## Competenze

*Indicare per ogni area e comportamento elencato se la competenza è adeguata o da migliorare*

### **Lavoro in gruppo**

Cooperare/collaborare con gli altri ( a livello di organizzazione o associazione ) al raggiungimento di obiettivi comuni. Utilizzare al meglio le diverse abilità, conoscenze e stili di interazione all'interno di un gruppo. Anteporre gli obiettivi del gruppo/ associazione a quelli individuali.

#### **Livello 1**

- Partecipa allo scambio di informazioni con i responsabili o con l'associazione, che tiene costantemente aggiornati senza monopolizzarne l'attenzione
- Contribuisce al lavoro di gruppo/ dell'associazione, condividendo esperienze e idee
- E' disponibile ad aiutare i colleghi ( anche membri dell'associazione ) in difficoltà.

### **Orientamento ai risultati**

Assumersi la responsabilità personale che gli obiettivi vengano raggiunti, anche quando ciò sia al di fuori della propria area di influenza, e non arrendersi anche di fronte alle difficoltà

#### **Livello 1**

- Completa i compiti affidati segnalando ( ai responsabili o eventualmente all'associazione ) eventuali problemi
- E' disponibile ad investire il suo tempo per completare attività di routine quotidiane (anche a livello di associazione)
- Mantiene un buon livello di motivazione anche sotto pressione

### **Comunicazione**

Comunicare in modo chiaro e conciso ( verbalmente, o via mail / rapporti telematici ) , adattandosi alla specificità dell'interlocutore e del contesto. Ascoltare in modo attivo motivazioni e obiezioni di individui, funzioni aziendali e/o enti esterni. Costruire e gestire network interni ed esterni all'organizzazione

#### **Livello 1**

- Stabilisce relazioni interpersonali positive con colleghi e/o clienti e/o membri dell'associazione.
- Si esprime in modo chiaro e comprensibile
- Verifica che l'interlocutore abbia compreso e ne comprende le reazioni gestendo eventuali obiezioni

## **Presa di decisione**

Riconoscere quando una situazione va affrontata e risolta, considera i pro ed i contro delle differenti opzioni nel rispetto dei tempi. Tenere in considerazione tutti i fattori prima di decidere minimizzando l'incertezza. Prendere decisioni coinvolgendo gli altri quando necessario

### **Livello 1**

- Evidenzia correttamente le variabili fondamentali di un problema
- Raccoglie dati sufficienti e utili per proporre una soluzione
- Prende decisioni ben supportate dai fatti, nell'ambito dei compiti affidati

## **Pianificazione e organizzazione**

Stabilire priorità, ipotizzare i potenziali problemi e definire piani di azione. Monitorare i progressi e prendere provvedimenti per garantire che i tempi siano rispettati e gli obiettivi raggiunti.

### **Livello 1**

- Comprende le proprie priorità assegnate
- Rispetta i tempi che gli sono stati assegnati per svolgere le attività ( anche a livello di associazione)
- Evidenzia eventuali problemi nel rispettare i tempi assegnati ( anche a livello di associazione)

## **Focalizzazione sul Cliente**

Capire i problemi, le sfide e le esigenze del mercato e applicare questa comprensione per creare opportunità di business. Identificare e soddisfare efficacemente le esigenze dei clienti.

### **Livello 1**

- Si focalizza sulle necessità del cliente garantendo un' alta qualità del servizio
- Trova soluzioni alle problematiche dei clienti assicurando rapidità ed efficienza .

## Gestione del cambiamento e dell'innovazione

Essere aperto ai cambiamenti, flessibile. Generare nuove idee per migliorare approcci esistenti e creare nuove opportunità. Anticipare le situazioni, piuttosto che attendere la loro evoluzione, proponendo soluzioni/idee innovative.

### **Livello 1**

- Identifica ed implementa idee per migliorare l'efficienza delle proprie attività nell'ambito delle sue responsabilità / conoscenze (anche a livello dell'associazione)
- Reagisce positivamente ai cambiamenti
- Si attiva per completare i compiti assegnati (anche provenienti dall'associazione)

## Influenza e negoziazione

Identificare i "driver" (*leve motivazionali*) più importanti per individui e gruppi. Presentare il proprio punto di vista con sicurezza usando argomenti logici al fine di convincere/persuadere gli altri. Cercare soluzioni "win-win" (*vincenti*) per entrambe le parti

### **Livello 1**

- Presenta il suo punto di vista con sicurezza e usando le informazioni a sua disposizione.
- E' aperto al confronto per risolvere situazioni problematiche
- Richiede l'intervento dei responsabili quando appropriato

## Indicare aree di sviluppo individuali

1)

2)

3)

## Scheda di valutazione

### Livello 2

Collaboratori/ imprenditori con conoscenza delle macro aree delle attività ( fino a 3 anni nel ruolo) . Autonomia operativa limitata alle operazioni di routine. Necessità di guida e confronto relativa alle nuove aree di attività.

### Conoscenze

*Per ogni area indicare se la conoscenza è adeguata, da migliorare o non applicabile. Aggiungere conoscenze richieste relative a specifiche attività e valutarle*

- Elementi avanzati conoscenza principali uffici pubblici
- Elementi avanzati codice civile e procedura civile
- Elementi avanzati gestione documentale
- Elementi base di economia aziendale
- Elementi avanzati di tecnica bancaria
- Elementi base diritto societario
- Elementi base diritto fallimentare
- Elementi base normativa TULPS 115
- Elementi base normative comunali, regionali, provinciali
- Elementi base diritto di famiglia
- Visti consolari livello base
- Conoscenza base prodotti/servizi per i clienti

### Capacità

*Per ogni area indicare se la capacità è adeguata, da migliorare o non applicabile. Aggiungere capacità richieste relative a specifiche attività e valutarle*

- Utilizzo Base software applicativi P.A.
- Utilizzo base piattaforme P.A.
- Presentazione elementi base prodotti / servizi per i clienti

## Competenze

*Indicare per ogni area e comportamento elencato se la competenza è adeguata o da migliorare*

### **Lavoro in gruppo**

Cooperare/collaborare con gli altri ( a livello di organizzazione o associazione ) al raggiungimento di obiettivi comuni. Utilizzare al meglio le diverse abilità, conoscenze e stili di interazione all'interno di un gruppo. Anteporre gli obiettivi del gruppo/ associazione a quelli individuali.

#### **Livello 2**

- Partecipa attivamente allo scambio di informazioni con responsabili, colleghi e tutti gli attori coinvolti a livello associativo
- Contribuisce in maniera attiva al lavoro di gruppo/dell'associazione, condividendo esperienze e idee e promuovendo collaborazione e sinergie
- Riconosce quando un suo collega/ membro dell'associazione è in difficoltà e si attiva per offrire il suo aiuto

### **Orientamento ai risultati**

Assumersi la responsabilità personale che gli obiettivi vengano raggiunti, anche quando ciò sia al di fuori della propria area di influenza, e non arrendersi anche di fronte alle difficoltà

#### **Livello 2**

- Mantiene inalterate le performance anche nei momenti di difficoltà o fronteggiando situazioni complesse
- Si impegna per acquisire nuove conoscenze/competenze per migliorare la sua efficacia
- E' disponibile ad accettare sfide professionali

### **Comunicazione**

Comunicare in modo chiaro e conciso ( verbalmente, o via mail / rapporti telematici ) , adattandosi alla specificità dell'interlocutore e del contesto. Ascoltare in modo attivo motivazioni e obiezioni di individui, funzioni aziendali e/o enti esterni. Costruire e gestire network interni ed esterni all'organizzazione

#### **Livello 2**

- Identifica e sviluppa relazioni interpersonali (con colleghi e/o clienti e/o membri associazione) al fine di supportare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi
- Struttura le proprie comunicazioni in modo da riuscire a catturarne l'attenzione e sollecitarne/ risolvere specifici interessi
- Ascolta in modo attivo: riassume, verifica che l'interlocutore abbia compreso e ne comprende le reazioni gestendo eventuali situazioni conflittuali

## **Presa di decisione**

Riconoscere quando una situazione va affrontata e risolta, considera i pro ed i contro delle differenti opzioni nel rispetto dei tempi. Tenere in considerazione tutti i fattori prima di decidere minimizzando l'incertezza. Prendere decisioni coinvolgendo gli altri quando necessario

### **Livello 2**

- Identifica le analogie tra diverse situazioni e utilizza schemi risolutivi di successo
- E' in grado di anticipare le conseguenze delle sue decisioni e di definire l'eventuale coinvolgimento di terze parti (anche a livello di associazione)
- Individua ed evidenzia i dati fondamentali di un problema correlandoli tra loro

## **Pianificazione e organizzazione**

Stabilire priorità, ipotizzare i potenziali problemi e definire piani di azione. Monitorare i progressi e prendere provvedimenti per garantire che i tempi siano rispettati e gli obiettivi raggiunti.

### **Livello 2**

- Definisce correttamente le proprie priorità.
- E' in grado di stimare i tempi necessari per lo svolgimento delle attività gestendo efficacemente il proprio carico di lavoro
- Si assicura di essere allineato con i tempi e gli obiettivi richiesti dall'attività, intervenendo prontamente in caso di scostamenti

## **Focalizzazione sul Cliente**

Capire i problemi, le sfide e le esigenze del mercato e applicare questa comprensione per creare opportunità di business. Identificare e soddisfare efficacemente le esigenze dei clienti.

### **Livello 2**

- Presenta al cliente le diverse alternative commerciali e suggerisce quelle più vantaggiose in ottica di vendita dei servizi offerti
- Mantiene relazioni costanti con i clienti per aggiornarli sull'evoluzione delle attività e/o presentare nuovi servizi.

## Gestione del cambiamento e dell'innovazione

Essere aperto ai cambiamenti, flessibile. Generare nuove idee per migliorare approcci esistenti e creare nuove opportunità. Anticipare le situazioni, piuttosto che attendere la loro evoluzione, proponendo soluzioni/idee innovative.

### **Livello 2**

- Comprende velocemente la direzione dei cambiamenti e contribuisce con entusiasmo mostrando una buona dose di curiosità e coinvolgimento
- Prova a risolvere i problemi in modo autonomo prima di chiedere aiuto
- Anticipa proattivamente quello che c'è da fare

## Influenza e negoziazione

Identificare i "driver" (*leve motivazionali*) più importanti per individui e gruppi. Presentare il proprio punto di vista con sicurezza usando argomenti logici al fine di convincere/persuadere gli altri. Cercare soluzioni "win-win" (*vincenti*) per entrambe le parti

### **Livello 2**

- Presenta le proprie opinioni/punti di vista usando un linguaggio ed uno stile persuasivo
- Riesce ad identificare vantaggi per entrambe le parti coinvolte evitando situazioni potenzialmente dannose.
- Tiene in considerazione il punto di vista degli altri per raggiungere una decisione

## **Indicare aree di sviluppo individuali**

1)

2)

3)

## Scheda di valutazione

### Livello 3

Collaboratori/imprenditori con conoscenza delle aree di attività ( più di 3- 5 anni nel ruolo )  
Autonomia operativa consolidata. Necessità di guida e confronto nel caso di modificazioni delle norme di riferimento. Nessuna attività di coordinamento di risorse.

### Conoscenze

*Per ogni area indicare se la conoscenza è adeguata, da migliorare o non applicabile. Aggiungere conoscenze richieste relative a specifiche attività e valutarle*

- Conoscenza lingua inglese livello intermedio
- Elementi avanzati di economia aziendale
- Elementi avanzati diritto societario
- Elementi avanzati diritto fallimentare
- Elementi avanzati normativa TULPS 115
- Elementi avanzati normative comunali, regionali, provinciali
- Visti consolari livello avanzato
- Conoscenza avanzata prodotti / servizi per i clienti
- Elementi di self marketing ( auto promozione )

### Capacità

*Per ogni area indicare se la capacità è adeguata, da migliorare o non applicabile. Aggiungere capacità richieste relative a specifiche attività e valutarle*

- Utilizzo avanzato software pacchetto office ( word – Excel )
- Utilizzo avanzato software applicativi P.A.
- Utilizzo avanzato piattaforme P.A.
- Redazione offerte / contratti commerciali
- Presentazione elementi avanzati prodotti/ servizi per i clienti

## Competenze

*Indicare per ogni area e comportamento elencato se la competenza è adeguata o da migliorare*

### Lavoro in gruppo

Cooperare/collaborare con gli altri ( a livello di organizzazione o associazione ) al raggiungimento di obiettivi comuni. Utilizzare al meglio le diverse abilità, conoscenze e stili di interazione all'interno di un gruppo. Anteporre gli obiettivi del gruppo/ associazione a quelli individuali.

#### **Livello 3**

- Alimenta un flusso regolare di informazioni evidenziando i fattori critici e mantenendo aggiornati responsabili, colleghi e tutti gli attori coinvolti al fine di facilitare il lavoro di gruppo
- Collabora al lavoro di gruppo, promuovendo le proprie idee e favorendo l'interazione e la condivisione di idee tra i vari membri anche a livello di associazione.
- E' il punto di riferimento per i propri collaboratori e/o colleghi per coordinare e raggiungere gli obiettivi attraverso il gruppo

### Orientamento ai risultati

Assumersi la responsabilità personale che gli obiettivi vengano raggiunti, anche quando ciò sia al di fuori della propria area di influenza, e non arrendersi anche di fronte alle difficoltà

#### **Livello 3**

- Definisce obiettivi sfidanti per se stesso ed è determinato nel raggiungimento dei risultati .
- Si assume la responsabilità del raggiungimento dei suoi obiettivi
- Ricerca e accetta feedback per migliorare le sue performances

### Comunicazione

Comunicare in modo chiaro e conciso ( verbalmente, o via mail / rapporti telematici ) , adattandosi alla specificità dell'interlocutore e del contesto. Ascoltare in modo attivo motivazioni e obiezioni di individui, funzioni aziendali e/o enti esterni. Costruire e gestire network interni ed esterni all'organizzazione

#### **Livello 3**

- Dimostra flessibilità e originalità nella comunicazione
- Supporta il raggiungimento degli obiettivi organizzativi identificando gli interlocutori adeguati sia interni che esterni , tenendoli informati e ponendosi come punto di riferimento anche a livello dell'associazione.
- E' riconosciuto come interlocutore credibile ed autorevole.

## **Presa di decisione**

Riconoscere quando una situazione va affrontata e risolta, considera i pro ed i contro delle differenti opzioni nel rispetto dei tempi. Tenere in considerazione tutti i fattori prima di decidere minimizzando l'incertezza. Prendere decisioni coinvolgendo gli altri quando necessario

### **Livello 3**

- Analizza le problematiche e aggrega i dati in un'articolata visione sistemica e d'insieme
- Decide con sicurezza in situazioni di incertezza, anche senza tutti elementi a disposizione
- Favorisce il processo di presa di decisione dei membri del gruppo (anche di quelli gestiti funzionalmente- colleghi più giovani / altri membri dell'associazione)

## **Pianificazione e organizzazione**

Stabilire priorità, ipotizzare i potenziali problemi e definire piani di azione. Monitorare i progressi e prendere provvedimenti per garantire che i tempi siano rispettati e gli obiettivi raggiunti.

### **Livello 3**

- Possiede una visione di insieme della situazione e sa stabilire le priorità e le criticità
- E' in grado di valutare le alternative fondamentali e ove necessario di ampliare le possibilità di scelta (coinvolgendo l'associazione se necessario).
- Gestisce in modo equilibrato i propri carichi di lavoro organizzandosi i compiti e le attività secondo le priorità.

## **Focalizzazione sul Cliente**

Capire i problemi, le sfide e le esigenze del mercato e applicare questa comprensione per creare opportunità di business. Identificare e soddisfare efficacemente le esigenze dei clienti.

### **Livello 3**

- Dimostra un forte commitment ( *impegno, dedizione* ) verso l'eccellenza nel servizio al cliente.
- Si sforza di comprendere il business ed il mercato di riferimento del cliente per proporre soluzioni adeguate e/o studiare nuove soluzioni
- Ricerca attivamente feedback dai clienti circa le performance dell'organizzazione / individuali.

## Gestione del cambiamento e dell'innovazione

Essere aperto ai cambiamenti, flessibile. Generare nuove idee per migliorare approcci esistenti e creare nuove opportunità. Anticipare le situazioni, piuttosto che attendere la loro evoluzione, proponendo soluzioni/idee innovative.

### **Livello 3**

- Propone ed implementa soluzioni alternative ed innovative ( nelle attività individuali / nell'organizzazione di appartenenza / nell'associazione ) senza mai perdere la visione d'insieme e le ricadute/ conseguenze delle scelte nel medio termine
- E' agente attivo nel processo di cambiamento e ne influenza la direzione ( nell'organizzazione di appartenenza / nell'associazione / rispetto agli enti ove questo sia possibile e attuabile )
- Si focalizza sul miglioramento continuo ( a livello individuale / nell'organizzazione di appartenenza / all'interno dell'associazione / rispetto agli enti ove questo sia possibile )

## Influenza e negoziazione

Identificare i "driver" ( *leve motivazionali* ) più importanti per individui e gruppi. Presentare il proprio punto di vista con sicurezza usando argomenti logici al fine di convincere/persuadere gli altri. Cercare soluzioni "win-win" ( *vincenti* ) per entrambe le parti

### **Livello 3**

- Gestisce le situazioni conflittuali in maniera ottimale riuscendo sempre a raggiungere i propri obiettivi
- Anticipa le probabili obiezioni e presenta soluzioni in grado di influenzare interlocutori di alto livello sia interni che esterni
- E' in grado di sostenere gli aspetti positivi della propria proposta in un contesto allargato

## **Indicare aree di sviluppo individuali**

1)

2)

3)

## Scheda di valutazione

### Livello 4

Collaboratori/imprenditori con conoscenza delle aree di attività ( più di 3- 5 anni nel ruolo )  
Autonomia operativa consolidata. Necessità di guida e confronto nel caso di modificazioni delle  
norme di riferimento. Attività di coordinamento di risorse.

### Conoscenze

*Per ogni area indicare se la conoscenza è adeguata, da migliorare o non applicabile. Aggiungere conoscenze richieste relative a specifiche attività e valutarle*

- Elementi di diritto del lavoro
- Elementi di organizzazione aziendale
- Conoscenza norme sicurezza sul lavoro
- Elementi marketing dei servizi

### Capacità

*Per ogni area indicare se la capacità è adeguata, da migliorare o non applicabile. Aggiungere capacità richieste relative a specifiche attività e valutarle*

- Comprensione bilancio societario proprio
- Gestione flussi di cassa interni

## Competenze

*Indicare per ogni area e comportamento elencato se la competenza è adeguata o da migliorare*

### **Lavoro in gruppo**

Cooperare/collaborare con gli altri ( a livello di organizzazione o associazione ) al raggiungimento di obiettivi comuni. Utilizzare al meglio le diverse abilità, conoscenze e stili di interazione all'interno di un gruppo. Anteporre gli obiettivi del gruppo/ associazione a quelli individuali.

#### **Livello 4**

- Identifica potenziali barriere di tipo organizzativo e personale e si attiva per promuovere la collaborazione tra i diversi gruppi/ persone
- Crea empowerment (stimola nei collaboratori fiducia nelle proprie capacità) e assegna responsabilità al fine di raggiungere obiettivi comuni
- E' "role model" ( modello di riferimento ) per la collaborazione tra le persone ed i diversi gruppi in azienda

### **Orientamento ai risultati**

Assumersi la responsabilità personale che gli obiettivi vengano raggiunti, anche quando ciò sia al di fuori della propria area di influenza, e non arrendersi anche di fronte alle difficoltà

#### **Livello 4**

- Coinvolge anche aree al di fuori della sua sfera di influenza diretta per assicurarsi il raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Rimane focalizzato al raggiungimento degli obiettivi anche di fronte ad insuccessi.
- Si assume rischi "imprenditoriali" per contribuire attivamente alla crescita dell'organizzazione .

## Comunicazione

Comunicare in modo chiaro e conciso ( verbalmente, o via mail / rapporti telematici) , adattandosi alla specificità dell'interlocutore e del contesto. Ascoltare in modo attivo motivazioni e obiezioni di individui, funzioni aziendali e/o enti esterni. Costruire e gestire network interni ed esterni all'organizzazione

### **Livello 4**

- Coinvolge gli altri per generare commitment ( *impegno, dedizione* )
- Crea reti di comunicazione con le altre aree di attività / aree dell'associazione
- Promuove e stimola comunicazioni aperte e trasparenti tra i membri del team / dell'associazione

## Presa di decisione

Riconoscere quando una situazione va affrontata e risolta, considera i pro ed i contro delle differenti opzioni nel rispetto dei tempi. Tenere in considerazione tutti i fattori prima di decidere minimizzando l'incertezza. Prendere decisioni coinvolgendo gli altri quando necessario

### **Livello 4**

- E' in grado di produrre idee originali per risolvere problemi complessi a livello aziendale
- Usa la sua conoscenza dell'azienda per individuare soluzioni e prendere decisioni coerenti con le direttive aziendali / dell'associazione.
- Stimola la capacità di presa di decisione a livello aziendale e si assume il rischio della delega

## Pianificazione e organizzazione

Stabilire priorità, ipotizzare i potenziali problemi e definire piani di azione. Monitorare i progressi e prendere provvedimenti per garantire che i tempi siano rispettati e gli obiettivi raggiunti.

### **Livello 4**

- Definisce le strategie più efficaci per raggiungere gli obiettivi aziendali nel lungo periodo
- Valuta le alternative di problemi ad alta complessità
- Definisce i carichi di lavoro ed obiettivi considerando sia gli obiettivi generali che le caratteristiche dei gruppi / individui.

## **Focalizzazione sul Cliente**

Capire i problemi, le sfide e le esigenze del mercato e applicare questa comprensione per creare opportunità di business. Identificare e soddisfare efficacemente le esigenze dei clienti.

### **Livello 4**

- Possiede una visione allargata del mercato di riferimento e della normativa che lo regola
- Costruisce relazioni con il cliente nell'ottica di ottenere un vantaggio competitivo.
- Si assicura che il cliente riceva un servizio di qualità e promuove una cultura di orientamento al cliente

## **Gestione del cambiamento e dell'innovazione**

Essere aperto ai cambiamenti, flessibile. Generare nuove idee per migliorare approcci esistenti e creare nuove opportunità. Anticipare le situazioni, piuttosto che attendere la loro evoluzione, proponendo soluzioni/idee innovative.

### **Livello 4**

- Valuta e gestisce l'impatto del cambiamento sui gruppi e sull'organizzazione nel suo complesso
- Propone cambiamenti strategici rilevanti a livello organizzativo predisponendo le risorse necessarie per affrontare il cambiamento
- Anticipa le opportunità e si avvantaggia dai cambiamenti per portare benefici all'organizzazione anche nelle relazioni con gli enti ove questo sia possibile e attuabile.

## **Influenza e negoziazione**

Identificare i "driver" (*leve motivazionali*) più importanti per individui e gruppi. Presentare il proprio punto di vista con sicurezza usando argomenti logici al fine di convincere/persuadere gli altri. Cercare soluzioni "win-win" (*vincenti*) per entrambe le parti

### **Livello 4**

- Gestisce audience complesse e conflittuali in maniera ottimale riuscendo sempre a raggiungere i propri obiettivi
- Identifica le leve motivazionali di individui e gruppi e le utilizza per influenzarli
- Negozia e chiude accordi rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali

## **Area Gestione e sviluppo Collaboratori**

### ***Leadership***

Guidare i propri collaboratori al fine di raggiungere gli obiettivi comuni. Motivare le persone e i team incoraggiandoli a decidere ed agire in autonomia coerentemente con le finalità, i principi e i valori dell'organizzazione.

- e) Costituisce un punto di riferimento per i collaboratori affidati
- f) Crea un clima di fiducia e collaborazione con e tra i membri del gruppo
- g) Crea un ambiente che promuove e stimola la presa di responsabilità personale a tutti i livelli
- h) Definisce chiaramente obiettivi ed attività coerenti con gli obiettivi aziendali, anche in situazioni di incertezza.

### ***Sviluppo dei collaboratori***

Sviluppare le capacità dei singoli e del gruppo, favorendo le migliori opportunità per la valorizzazione dei collaboratori. Raccogliere gli elementi per comunicare un feedback onesto e costruttivo.

- d) Fornisce feedback costruttivi (positivi e negativi) ai propri collaboratori in modo continuativo e strutturato, basandosi su dati, fatti concreti e comportamenti agiti
- e) Favorisce lo scambio di esperienze e conoscenze tra i membri del gruppo
- f) Definisce approcci strutturati per lo sviluppo delle capacità individuali e dell'organizzazione

### **Indicare aree di sviluppo individuali**

1)

2)

3)

4)