

# Modelli di rappresentazione delle professioni e relative competenze: ipotesi di lavoro per la PA

*Rapporto finale*

*Novembre 2017*

Il presente Rapporto è stato redatto nell'ambito di una convenzione tra **Presidenza del Consiglio dei Ministri -Dipartimento della Funzione Pubblica e Aran**.

**Autori:**

Pierluigi Mastrogiuseppe, Saverio Lovergine.

**Riferimenti**

**Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni**

Direzione Studi, risorse e servizi

UO Studi e analisi compatibilità

Via del Corso, 476

00186 ROMA

**Email:** [ufficiostudi@aranagenzia.it](mailto:ufficiostudi@aranagenzia.it)

**web:** [www.aranagenzia.it](http://www.aranagenzia.it)

## Indice

Premessa .....	3
<b>1. Il framework di riferimenti teorici e metodologici .....</b>	<b>11</b>
1.1 Introduzione .....	11
1.2 L'approccio per competenze .....	14
1.3 I modelli di rappresentazione delle professioni .....	18
<b>2. Gli approcci internazionali e nazionali: una breve disamina .....</b>	<b>21</b>
2.1 Il sistema americano Occupational Information Network (O*Net) .....	23
2.2 Il sistema francese Répertoire Opérationnel des Métier et des Emplois (ROME) .....	31
2.3 Il Sistema informativo sulle Professioni italiano .....	36
2.4 Alcune best practices nazionali .....	44
2.4.1 L'indagine sulle professioni del conto annuale della Ragioneria dello Stato .....	44
2.4.2 L'Atlante del lavoro e delle qualificazioni .....	48
2.4.3 Il Repertorio delle figure professionali e della certificazione delle qualifiche nel settore del credito .....	53
2.4.4 Il sistema Unioncamere/Camere di Commercio .....	60
2.5 Considerazioni conclusive .....	64
<b>3. Ipotesi di lavoro per definire modelli standard di rappresentazione delle professioni e relative competenze nella PA .....</b>	<b>68</b>
3.1 Premessa .....	68
3.2 La sperimentazione di un modello di correlazione tra livelli EQF e i livelli di inquadramento giuridico-contrattuale su un CCNL A.Ra.N. ....	71
3.3 Creazione di una tassonomia per aree e famiglie attraverso la quale classificare i profili professionali definiti da alcune amministrazioni pubbliche .....	78
<b>Conclusioni .....</b>	<b>87</b>
<b>ALLEGATO A New Career Cluster: Government &amp; Public Administration .....</b>	<b>90</b>
<b>ALLEGATO B QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE (EQF) .....</b>	<b>92</b>
<b>ALLEGATO C Il contratto Regioni e Autonomie Locali (RAL) .....</b>	<b>94</b>
<b>ALLEGATO D Elenco delle amministrazioni e dei lavori analizzati per costruire le aree e le famiglie professionali .....</b>	<b>96</b>

## **Premessa**

Nell'evoluzione continua del rapporto tra società ed economia, la pubblica amministrazione (PA), negli ultimi decenni, è stata interessata da un profondo processo di trasformazione che ha messo in discussione i tradizionali principi della gestione amministrativa, con importanti ripercussioni su cittadini e imprese.

Il decisore politico, in virtù di tali dinamiche evolutive, è stato chiamato più volte, nel tempo, a intraprendere riforme più o meno radicali del settore pubblico e delle istituzioni.

Gli interventi di “modernizzazione” della PA hanno spesso riguardato il tema del lavoro pubblico, e in particolare la gestione delle risorse umane, nel presupposto che “il personale” rappresenti una leva fondamentale per il miglioramento dei servizi e dei risultati.

In questo contesto, si inquadra l'architettura della Legge 7 agosto 2015, n.124 (“Legge Madia di riforma della PA”), e nello specifico l'articolo 17 – *Riordino della disciplina del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche* – che prevede, tra i diversi principi di delega, un approccio al governo delle risorse umane basato sui concetti di “*fabbisogno di personale*” e di “*rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici*”.

L'attenzione alla “risorsa personale” investe, da un lato, la **dimensione quantitativa**: in questo senso, le politiche devono perseguire obiettivi di adeguatezza e di “corretto dimensionamento” in relazione ai *driver* esterni di domanda ed alle esigenze che l'amministrazione pubblica è chiamata a fronteggiare.

Ma deve anche considerare, la **dimensione qualitativa** dei contenuti professionali, delle competenze ed abilità di cui i lavoratori sono depositari. In questo ambito, l'adeguatezza si misura in relazione ai contesti di lavoro ed alle dinamiche che

interessano questi ultimi, indotte dall'evoluzione dei bisogni e della domande, oltretutto dai mutamenti tecnologici e dal crescente rilievo assunto dai processi di digitalizzazione.

La riforma Madia della pubblica amministrazione pone al riguardo le basi affinché vi sia nel futuro un più efficace governo delle risorse umane, nella duplice accezione "qualitativa" e "quantitativa" di cui si è detto. "Governo" di cui si avverte oggi una fortissima necessità, sia per ciò che è avvenuto negli ultimi anni, sia per ciò che ci si attende nel futuro immediato e nel futuro più a lungo termine.

*Ciò che è avvenuto negli ultimi anni* è un governo abbastanza stringente degli organici, che ha ottenuto buoni risultati in termini di "riduzione dei costi" (-300.000 occupati nella pubblica amministrazione negli ultimi 10 anni), attraverso strumenti di contenimento della spesa (limitazioni nel *turn-over*) che hanno operato in modo lineare su tutta la PA. Questo approccio, pur risultando efficace sotto il profilo della riduzione della spesa<sup>1</sup>, ha determinato un indebolimento del capitale umano della PA: infatti, il contenimento è stato ottenuto mediante "vincoli lineari" sul *turn-over*, che hanno operato indipendentemente dai fabbisogni<sup>2</sup>, con conseguenze quali: aumento dell'età media, incremento del *digital-divide*, obsolescenza delle professioni ecc.<sup>3</sup>

*Ciò che avverrà nel futuro*, più immediato e più di lungo periodo, si può prevedere sulla base di una combinazione di elementi che caratterizzano il contesto attuale

---

<sup>1</sup> Il calo della spesa per redditi da lavoro dipendente nella PA è risultato di circa il 5% nel 2016 rispetto al 2010, anche per il combinato effetto della sospensione della contrattazione collettiva nazionale e del blocco di tutti gli altri meccanismi di adeguamento della dinamica retributiva.

<sup>2</sup> Tutti i settori hanno subito riduzioni, anche quelli dove si registrano maggiori necessità.

<sup>3</sup> Cfr. Organizzazione e capitale umano: due questioni chiave per il rilancio del pubblico impiego, A.Ra.N. *Occasional paper*, n. 4/2013, <http://www.aranagenzia.it/statistiche-e-pubblicazioni/aran-occasional-paper.html>.

e che già stanno imprimendo direzioni di cambiamento che necessitano di essere governate ed indirizzate.

Innanzitutto, *guardando al futuro più immediato*, nei prossimi cinque anni ci si attende un numero molto elevato di cessazioni di personale, per via dell'attuale distribuzione del personale pubblico per età<sup>4</sup>. Dunque, vi è l'opportunità, compatibilmente con le esigenze di governo della spesa, di un ricambio importante nel bacino dei dipendenti pubblici. Ricambio che, se governato ed indirizzato in modo coerente con l'evoluzione dei sistemi organizzativi e tecnologici, può contribuire in modo significativo all'innovazione della PA.

*Guardando alle dinamiche più a medio termine* non c'è dubbio che, tra i grandi *trend* di cambiamento che caratterizzano la fase attuale, quello della digitalizzazione e dell'evoluzione dei modelli organizzativi indotta dalle nuove tecnologie, rappresenti senz'altro uno degli elementi di maggiore impatto sulle professioni del mercato del lavoro in genere e, per ciò che qui interessa, delle professioni della PA. Questa consapevolezza è già maturata nel settore privato (si vedano i numerosi studi ed analisi sulla cosiddetta "quarta rivoluzione industriale"), mentre non è ancora del tutto presente nei dibattiti sul futuro della PA.

Tutto ciò deve senz'altro suggerire la necessità di una particolare attenzione alla questione del "governo di organici e professioni" nella PA.

Tale questione è affrontata, a livello normativo, nel decreto legislativo che ha modificato il testo unico del pubblico impiego<sup>5</sup>, mediante il rafforzamento, a

---

<sup>4</sup> Il numero di lavoratori pubblici ultrasessantenni è superiore alle 400.000 unità sui circa 3.000.000 di dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

<sup>5</sup> Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 che ha, tra l'altro, modificato in più parti il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 ("testo unico del pubblico impiego").

livello micro, di strumenti di governo già esistenti e mediante l'introduzione, a livello macro, di nuovi strumenti di governo.

A *livello micro*, della gestione delle singole amministrazioni, si prevede il rafforzamento del “**piano dei fabbisogni di personale**”. Le amministrazioni sono chiamate a cimentarsi con il governo dei propri organici e professioni, adottando uno strumento di pianificazione triennale che deve indicare fabbisogni, priorità, dinamiche evolutive dell'organizzazione e dei contesti esterni e, conseguentemente, unità di personale e relative professioni, di cui si programma il reclutamento con i diversi strumenti previsti dall'ordinamento (concorsi, mobilità, utilizzo di graduatorie di altre amministrazioni ecc.), compatibilmente con le esigenze di tenuta e salvaguardia degli equilibri economico-finanziari.

A *livello macro*, si prevedono alcuni strumenti attraverso i quali rafforzare e rendere più efficace la governance complessiva dell'intero sistema PA, in tema di “organici e professioni”. Si prevedono “**linee guida nazionali**” del Governo che devono orientare ed indirizzare la pianificazione dei fabbisogni delle singole amministrazioni ed un “**sistema informativo nazionale**” sui fabbisogni che dovrà fornire informazioni di supporto ai processi di governo e gestione degli organici, con attenzione sia alla dimensione quantitativa (adeguatezza rispetto alla domanda) che qualitativa (adeguatezza di professioni e relative competenze rispetto agli assetti organizzativi).

In questo contesto, è maturata, dopo la legge delega n. 124/2015, e si è sviluppata, anche a seguito dell'emanazione dei decreti attuativi, la collaborazione tra Dipartimento della Funzione Pubblica e A.Ra.N. per la realizzazione di un progetto su “Metodi di analisi di fabbisogni di personale, professioni e competenze”.

L'attività si è caratterizzata per un approccio operativo orientato alla progettazione di strumenti di supporto all'impianto della riforma, con attenzione

prioritaria alla progettazione di un “**sistema informativo sul lavoro pubblico**” (SILP), funzionale alle esigenze informative di cui si è detto.

Nell’ambito del SILP, si è posto il problema di *un’adeguata rappresentazione delle professioni e delle competenze dei lavoratori pubblici*.

L’analisi condotta, a supporto del *team* che ha partecipato ai lavori di progettazione del SILP, si è dunque concentrata su diverse ipotesi di lavoro per dare adeguata soluzione a tale problema. E’ emersa in particolare l’esigenza di introdurre elementi di standardizzazione nella definizione delle professioni della PA, attualmente rimessa, nella maggior parte dei casi, all’autonomia delle singole amministrazioni, che operano prevalentemente su *input* e sollecitazione dei contratti collettivi nazionali, seguendo percorsi di definizione dei profili professionali basati più sulle mansioni che sulle competenze.

Altro elemento emerso nel corso dell’analisi è l’obsolescenza di tali profili professionali che non rappresentano più (o rappresentano molto debolmente) le attività e i contenuti professionali di fatto presenti nella realtà organizzativa.

Vi è dunque l’ulteriore esigenza di sollecitare le amministrazioni ad un aggiornamento e ad una rivisitazione, secondo approcci più avanzati, basati sulle competenze professionali, dei propri modelli di analisi e rappresentazione delle professioni<sup>6</sup>. Ciò apre uno spazio ulteriore di intervento in termini di orientamento, indirizzo e supporto delle attività, svolte da ciascuna amministrazione.

---

<sup>6</sup> L’approccio per competenze alla gestione delle risorse umane è un metodo innovativo che valorizza la dimensione individuale tipica di complessi contesti organizzativi dinamici, sia normativi che ambientali, caratterizzati da elevata autonomia. Tale approccio, in combinazione con i differenti strumenti di gestione delle risorse umane, consente di valorizzare il pubblico dipendente, considerato elemento fondamentale del processo di modernizzazione e di miglioramento della qualità delle politiche e dei servizi, che impattano positivamente sulla vita dei cittadini e sulle imprese.

Sulla base di tali premesse, **finalità del presente rapporto** è quello di analizzare e presentare alcune ipotesi di lavoro, già emerse e discusse nell'ambito dei lavori di progettazione del SILP, per definire modelli *standard* di rappresentazione delle professioni e relative competenze nella PA.

Tali ipotesi di lavoro dovrebbero servire a:

- rappresentare in modo standardizzato le professioni della PA all'interno di un sistema informativo nazionale;
- costituire un riferimento per avviare un'attività di supporto alle amministrazioni nella definizione dei propri profili professionali.

Le ipotesi proposte seguono due percorsi di lavoro:

- il primo, di medio termine, punta ad uno *standard* "condiviso" o un'ipotesi di lavoro comune, sulla rappresentazione delle professioni e delle competenze della PA che scaturisca, quale soluzione ottimale, dall'analisi e dalla riflessione della presentazione delle sette esperienze proposte nel capitolo 2;
- il secondo, più immediato, parte dall'analisi dei livelli di inquadramento giuridico-contrattuali e dei profili professionali definiti da alcune amministrazioni, e riguarda la sperimentazione dei due modelli, proposti nel capitolo 3, che hanno i seguenti scopi: i) uno, di "correlare" i sistemi di classificazione professionale del lavoro pubblico, definiti nei contratti nazionali, alle qualifiche a livello nazionale e internazionale, grazie al sistema internazionale EQF (*European Qualification Framework*); ii) l'altro, di ricondurre i profili professionali - definiti localmente da alcune amministrazioni pubbliche prese a riferimento - ad aree e/o famiglie professionali, da intendersi, in entrambi i casi, quale *standard* classificatorio, cui non è attribuita valenza giuridica; tale riconduzione è utile sia per finalità conoscitive e di analisi, anche di tipo statistico, che per finalità di

orientamento delle amministrazioni pubbliche nella definizione dei propri profili professionali.

Tali strumenti si integrano con “*i modelli di analisi e gestione dei fabbisogni di personale nelle amministrazioni pubbliche*” – lavoro che fa parte del contributo A.Ra.N. al suddetto Progetto, già consegnato al Dipartimento – costituendo quel patrimonio di sperimentazioni ed esperienze che contribuiranno alla definizione dei contenuti da implementare nel sistema informativo nazionale del lavoro pubblico (SILP), al fine di monitorare nel tempo le consistenze di personale, affrontare le decisioni in materia di organici e fabbisogni ed effettuare previsioni e proiezioni delle dinamiche occupazionali nel settore pubblico.

Nel **capitolo 1** sono analizzati brevemente il *framework* di riferimenti teorici e metodologici che sono alla base delle esperienze di rappresentazioni delle professioni, nazionali e internazionali.

Nel **capitolo 2** sono riportate sette esperienze (2 internazionali e 5 nazionali) che saranno descritte e analizzate dal punto di vista metodologico e di funzionamento, sulle quali saranno svolte delle valutazioni di ordine economico, temporale e metodologico, al fine di definire un percorso di medio termine che possa contribuire alla rappresentazione delle professioni e delle competenze della PA.

Nel **capitolo 3** sono presentate le sperimentazioni proposte: una, che serve a correlare gli inquadramenti giuridico-contrattuali dei CCNL e i livelli EQF; l'altra, che definisce una tassonomia per aree e famiglie (o in alternativa solo da aree), alla quale poter ricondurre i profili professionali definiti da alcune amministrazioni, con descrittori e metodologie diverse.

Nelle **conclusioni** sono evidenziati alcuni percorsi di lavoro ed approfondimenti futuri, nonché una proposta di contributo alle linee guida nazionali sulla pianificazione dei fabbisogni che DFP e Ministero dell'Economia e Finanze

dovranno definire, in attuazione della recente riforma “Madia” del lavoro pubblico.

## 1. Il framework di riferimenti teorici e metodologici

### 1.1 Introduzione

Le dinamiche evolutive del contesto socioeconomico delle moderne società post-industriali, derivanti da vari fattori (globalizzazione, internazionalizzazione dei mercati, rivoluzione delle ICT etc.) hanno spinto i governi nazionali a trovare soluzioni per affrontare i cambiamenti. Sulla scia di tali eventi anche le pubbliche amministrazioni sono state interessate da profondi processi di trasformazione, più o meno radicali, che hanno messo in discussione i tradizionali principi della gestione amministrativa con importanti e evidenti ripercussioni sugli ambienti e le abitudini di vita dei cittadini, le attività delle imprese e l'organizzazione del lavoro.

Questo processo di modernizzazione della PA<sup>7</sup>, che ne ha modificato obiettivi, ruoli e funzionalità, agendo non solo sul piano politico e normativo, ma anche su quello finanziario, gestionale, tecnologico e organizzativo, è stato denominato da molti studiosi *New Public Management*; paradigma che in seguito è stato arricchito dal modello *Public Governance*, che ha aggiunto un affinamento degli strumenti di coinvolgimento degli *stakeholder* nella definizione ed implementazione delle politiche pubbliche (Cepiku, 2005).

In questo contesto, si inquadra il lavoro del legislatore di questi ultimi decenni, impegnato, non solo in un'opera di rivisitazione e riaggiornamento dell'apparato amministrativo e del lavoro pubblico, ma in vere e proprie riforme della PA (Giannini, 1980; Cassese, 1993; Bassanini, 1996; Brunetta, 2009; Madia, 2015, tutt'ora in corso), secondo un disegno che comporta l'abbandono della configurazione, oramai obsoleta e non più sostenibile, che ha retto la PA dal

---

<sup>7</sup> (OECD, 2012, 2015) e Eurofound (2013).

dopoguerra fino agli anni ottanta del secolo scorso. Sono passati oltre 25 anni dalla Legge 241 del 1990 che aveva introdotto nuovi principi relativi a quello che era considerato il principale “prodotto” delle amministrazioni pubbliche: il procedimento amministrativo (la *figura 1* sottostante propone un’elencazione degli interventi a valere sulla PA).

**Figura 1**  
Elencazioni degli importanti interventi sulla PA dal 1990 a oggi

Legislatura	Governo	Ministri della Funzione Pubblica	Anno	Interventi di riforma
X	Andreotti VI	Gaspari	1990	Legge 241/90 su semplificazione amministrativa e diritto di accesso (trasparenza)
XI	Andreotti VII	Gaspari	1992	Legge delega n. 421/1992 e con la successiva decretazione delegata
XI	Ciampi	Cassese	1993	Legge 537/1993 “Interventi correttivi di finanza pubblica”
XI	Amato I	Cassese	1993	Dlgs 29/1993 “Razionalizzazione dell’organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego” Dlgs 39/1993 decreti legislativi “Norme in materia di sistemi informativi automatizzati delle amministrazioni pubbliche”
XII	Dini	Frattini	1995	DPCM giugno 1995: Carta dei Servizi - Definizione e comunicazione al pubblico degli standard di prestazione delle organizzazioni che erogano servizi dello Stato
XIII	Prodi I	Bassanini	1997	Legge 59 /97 detta Bassanini: “Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle Regioni ed Enti Locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa”
XIII	Prodi I	Bassanini	1997	Legge 127/1997 - Bassanini bis
XIII	Prodi I	Bassanini	1998	Dlgs 112 /98 – Applicativo della Legge Bassanini
XIII	Prodi I	Bassanini	1998	Legge 191/98 – Bassanini ter
XIII	D’Alema II	Bassanini	1999	DPR 275/99 - Bassanini Quater
XIV	Berlusconi II	Frattini	2001	Legge Costituzionale 3/01 “La riforma del titolo V”
XIV	Berlusconi II	Frattini	2001	Dlgs 165/2001 “ Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”
XIV	Berlusconi II	Frattini	2002	Legge 145/2002 “Disposizioni per il riordino della dirigenza statale e per favorire lo scambio di esperienze e l’interazione tra pubblico e privato”
XVI	Berlusconi IV	Brunetta	2009	Dlgs 150/2009 “Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”
XVI	Monti	Patroni Griffi	2013	Dlgs 33/2013 “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”
XVII	Renzi	Madia	2015	Legge delega n. 124 del 7 agosto 2015 e decreti attuativi

*Fonte: FPA – 25 anni di riforme della PA, 2016:8*

L’ultima di queste riforme, la “Legge Madia di riforma della PA”, è stata “Preceduta da una consultazione pubblica sulle linee guida della riforma della pubblica amministrazione, che ha visto circa 40.000 mail di commenti e proposte

da parte dei cittadini, la riforma della Pa poggia sulle deleghe comprese nella **legge 7 agosto 2015 n. 124 e sul decreto legge 24 giugno 2014 n. 90**, convertito dal Parlamento nella legge 11 agosto 2014 n. 114. Obiettivo dell'azione di Governo è ricostruire la fiducia tra cittadini e Stato recuperando risorse per restituirle sotto forma di servizi, **valorizzare i dipendenti pubblici come motore del cambiamento**, sostenere lo sviluppo e incentivare l'occupazione. [...] La legge delega di riforma della PA, approvata in via definitiva dal Parlamento, mira a semplificare uno Stato divenuto sempre più pesante e complesso. [...] Per questo un primo filone di interventi riguarda il rapporto tra cittadini e la pubblica amministrazione, il secondo punta a rendere maggiormente competitivo il paese stabilendo tempi precisi e regole certe per le autorizzazioni che le pubbliche amministrazioni devono rilasciare a chi vuole investire, **il terzo attiene alla riorganizzazione dello Stato e, in particolare, ai lavoratori pubblici.**"<sup>8</sup>.

Tra i punti qualificanti di questa legge, e dei relativi decreti attuativi, c'è quello relativo al **lavoro pubblico**<sup>9</sup>.

Dal punto di vista operativo, il cambiamento operato nella PA è stato indirizzato verso il rafforzamento degli strumenti di gestione strategica delle risorse umane, quale chiave di volta per riorientare i modelli dell'organizzazione amministrativa (OECD, 2013)<sup>10</sup>.

---

8 <http://www.funzionepubblica.gov.it/la-riforma-della-pa>.

9 "Chi lavora nella PA è il motore stesso per la PA ed è un valore che dev'essere rilanciato" (Intervento del Ministro Madia, Convegno "La riforma della Pubblica Amministrazione quali sfide e sviluppo?", Luiss, Roma, 2016).

10 "La corretta programmazione e distribuzione del personale, insieme alle politiche di reclutamento, formazione e selezione e mobilità del personale permette ai governi di assicurare "il giusto numero di persone al posto giusto", in modo da puntare allo sviluppo di elevate capacità di risposta nella prestazione dei servizi, anche grazie al potenziamento delle competenze dei dipendenti pubblici". [...] L'esigenza di sviluppo delle competenze si combina con la necessità di un sensibile aumento della trasparenza e con l'istituzione di canali di dialogo permanente con gli *stakeholder (open government)*; ovvero si colloca nel quadro di una strategia di rafforzamento della capacità istituzionale (*institutional capacity building*) delle amministrazioni" (Tronti, 2016:2-3). Per ulteriori approfondimenti al riguardo si veda: OECD - *Strategic Human Resource Management*.

L'importanza delle competenze dei dipendenti pubblici, e della loro definizione e rilevazione, come ricordato in premessa, è richiamata dalla “Legge Madia di Riforma della PA” ***nell’articolo 17 – Riordino della disciplina del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche – al punto i) la rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici.***

Prima di analizzare i modelli di rappresentazione delle professioni e relative competenze nella PA, nei prossimi paragrafi di questo capitolo, si analizzeranno i riferimenti teorici e metodologici dell’approccio per competenze, che li hanno “ispirati”.

## ***1.2 L’approccio per competenze***

Già nel 2001, il Dipartimento della Funzione Pubblica, nella Direttiva sulla “*Formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni*”, evidenziava l’importanza dell’approccio per competenze alla gestione delle risorse umane<sup>11</sup>.

---

<http://www.oecd.org/employment/pem/workforceplanningandmanagement.htm>.

<sup>11</sup> “Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un’elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. [...] La domanda di nuove competenze, che scaturisce dalla modernizzazione delle pubbliche amministrazioni e dalle esigenze provenienti dalle imprese e dai cittadini, e la necessità di qualificare al meglio i profili attualmente esistenti. Un’analisi aggiornata dei profili professionali mancanti dovrà costituire la base dei programmi di formazione e di riqualificazione del personale delle singole amministrazioni; [...] Ai titolari degli uffici del personale, dell’organizzazione e della formazione spetta il compito di svolgere le azioni tecniche che caratterizzano l’intero processo formativo, con particolare riguardo alle fasi di programmazione e di valutazione dell’impatto della formazione sulle competenze del personale e sulle prestazioni rese”. *Inoltre, nella Direttiva si affermava anche che “Le singole amministrazioni predisporranno, entro il 31 marzo di ciascun anno, un piano di formazione del personale, tenendo conto: dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi e ai nuovi compiti, della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche introdotte”.*

Sulla base di tale orientamento, le *Job description* dei profili professionali del lavoro pubblico dovrebbero essere delineate sulla base delle competenze e la loro mappatura dovrebbe essere un aspetto centrale.

I modelli di rappresentazione delle professioni basati sulle competenze professionali consentono di evidenziare le conoscenze, abilità ed attitudini caratterizzanti ogni figura in maniera dettagliata. In tal modo, diviene possibile descrivere il percorso formativo da intraprendere per acquisirle, avere una guida di riferimento ed un orientamento per la gestione della risorse umane (reclutamento, mobilità, politiche di sviluppo, *gap analysis*), attuare sistemi di certificazione delle competenze.

L'adozione del "metodo delle competenze" è effettivamente presentato "*come un cambiamento di paradigma e di prassi gestionale delle risorse umane in linea con la nuova centralità acquisita nelle organizzazioni dagli attori e dalle loro logiche d'azione*" (Consoli e Benadusi, 1999:40). Tale paradigma sostituisce quello basato sulle mansioni, cardine del sistema fordista di valutazione e rappresentazione del lavoro<sup>12</sup>.

Tale approccio, "con le dovute semplificazioni del caso", segue ***due direzioni principali che derivano da diversi concetti di competenza***: la prima è legata all'idea che l'organizzazione crea conoscenza e che le competenze sono dedotte dalle *core competence* dell'azienda (Pralahad e Hamel, 1990, Rullani, 1994, Nonaka e

---

<sup>12</sup> L'approccio alla gestione delle risorse umane basato sulle competenze costituisce un'innovazione rilevante nelle prassi delle aziende pubbliche e private di gestione delle risorse umane e nelle politiche attive di gestione del mercato del lavoro, in quanto rappresentano strumenti di sviluppo congiunto dei processi di apprendimento individuale e organizzativo (Antonacopoulou e Fitzgerald 1996; Dewey, 1997; McLagan, 1997). "La differenza principale tra l'approccio basato sulla competenza e gli approcci tradizionali di gestione delle risorse umane risiede nel fatto che il primo pone l'enfasi sulle diverse conoscenze, capacità, attitudini e comportamenti che le persone hanno bisogno di avere per essere in grado di conseguire gli obiettivi strategici dell'organizzazione e gli scopi ed i livelli di performance secondari che da quegli obiettivi derivano. L'approccio tradizionale, invece, ha avuto la tendenza a porre l'enfasi sui lavori e sui titoli formali ed esperienze possedute dalle persone come indicatori predittivi della loro possibile performance in quegli stessi lavori" (Horton, 2002:3).

Takeuchi 1995); la seconda, parte dalle caratteristiche che distinguono i singoli, “di solito” i *best performer*, e tende a vedere la competenza come “caratteristica della persona”; in tale ambito, pertanto, i processi di condivisione e diffusione trovano fondamento nelle competenze individuali.

Questa seconda direzione segue la scuola della psicologia organizzativa americana che, fra la fine degli anni '60 e i primi anni '70 del secolo scorso ha avuto un vero e proprio “movimento delle competenze” (Spencer e Spencer, 1993). Il precursore di questo movimento, per molti autori, è McClelland (1973, 1985)<sup>13</sup>, in quanto sostituisce il concetto di competenza a quello di capacità, includendovi anche le attitudini comportamentali e le abilità tecniche (McClelland, 1973, riportato in Horton, 2002:8).

Comunque, sono Lyle e Signe Spencer (1995) a fornire una definizione maggiormente operativa ai fini gestionali<sup>14</sup>: *“Per competenza intendiamo: una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito.”* (Spencer e Spencer, 1995:30). Essi individuano cinque tipi di caratteristiche personali, che definiscono la “competenza professionale”, alcune delle quali maggiormente osservabili (“parte visibile”), come rappresentato in [figura 2](#):

- **conoscenza**: informazioni e nozioni di cui una persona dispone su un campo specifico;
- **skill**: abilità di compiere un certo compito fisico o mentale.

---

<sup>13</sup> Inoltre, ha aperto una delle strade allo sviluppo di strumentazioni di gestione delle risorse umane che vengono incontro alle necessità delle imprese derivanti dal mutato contesto competitivo (Ratti, 1992).

<sup>14</sup> Tali autori muovono dagli approfondimenti condotti da Boyatzis sul collegamento tra competenza e performance.

Nella “parte invisibile” sono invece rappresentate quelle che si ascrivono alla personalità di un individuo:

- **concetto di sé**: atteggiamenti, valori e l’immagine di sé di una persona;
- **motivazioni**: schemi mentali, bisogni e spinte interiori che guidano, dirigono e selezionano il comportamento di una persona verso certi scopi e certe azioni e lo allontanano da altri (ciò che un soggetto costantemente pensa o desidera, e che guida e dirige il suo comportamento);
- **tratti**: caratteristiche fisiche e reazioni costanti a situazioni o informazioni.

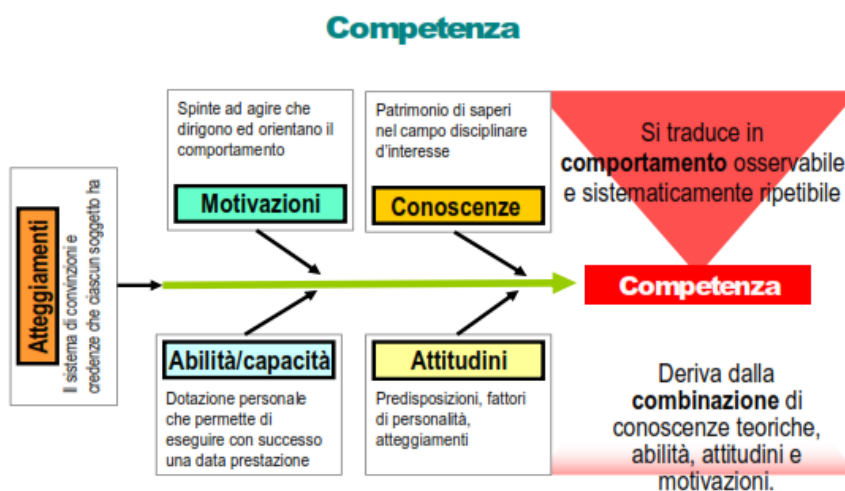
**Figura 2**  
Rappresentazione della  
competenza professionale  
(Spencer & Spencer)



Le competenze sono oggetto di apprendimento. Quelle che formano la cosiddetta parte visibile, necessitano di tempi più brevi per la loro acquisizione od il loro potenziamento attraverso l’attività formativa. Quelle che, invece, rientrano nella parte invisibile, nello specifico motivazioni e tratti, si prestano meno ad essere rappresentate e ad essere apprese attraverso i processi formativi e di sviluppo (Spencer e Spencer, 1995:30-32).

La successiva evoluzione delle componenti del concetto di competenza degli Spencer sono state rappresentate nella successiva **figura 3**.

Figura 3  
Gli elementi del concetto di competenza



Fonte: Spencer & Spencer da M. Borriello, "Risorse umane Processi Aziendali Miglioramento Continuo", 2004

Tali percorsi e definizioni, anche se presentati sinteticamente, definiscono una parte del *framework* dei riferimenti teorici e metodologici, che sarà completata dai modelli di rappresentazioni delle professioni analizzati nel prossimo paragrafo.

### 1.3 I modelli di rappresentazione delle professioni

Nel processo di costruzione sociale del mercato del lavoro numerosi sono stati i tentativi di rappresentare le professioni, ognuno dei quali ha seguito delle traiettorie definite: da un lato, dalle dinamiche socio-culturali e politiche e dalle finalità di volta in volta perseguite dalle politiche pubbliche; dall'altro, dai "percorsi" messi a punto dalle teorie di riferimento sulla gestione delle competenze delle risorse umane.

Anche in ambito educativo-formativo e socio-lavorativo, la diffusione dell'approccio basato sulle competenze ha assunto i lineamenti di un nuovo

paradigma, intorno al quale si sta ristrutturando l'impianto di rappresentazione del mercato del lavoro e delle professioni e dal quale trae anche origine il dibattito sulla definizione di sistemi informativi del lavoro (Gallino, 1993).

I sistemi di rappresentazione delle professioni subiscono nel tempo continue modificazioni, con implicazioni rilevanti dai punti di vista conoscitivo e metodologico, che hanno condizionato l'evoluzione degli strumenti di lettura delle diverse "posizioni occupazionali" e degli aggregati nei quali si scompone il mercato del lavoro, al cui interno si collocano le professioni.

I filoni teorici di riferimento sono stati due:

- a. quello di Paul Starr (1987), che si ispira ai classici della sociologia della conoscenza (Merton, 1973) e su cui si basano i sistemi di classificazione delle professioni, utilizzati nell'ambito delle statistiche del lavoro;
- b. la teoria delle convenzioni francese, che fornisce un approccio teorico per la rappresentazione dei contenuti delle professioni, sulla base di elementi convenzionali di riferimento (si vedano gli studi delle categorie socio-professionali in Francia di Desrosières, 1977; Desrosières e Thévenot, 2002; Desrosières, 2010).

In questo ambito si sviluppano i **sistemi di analisi e i modelli classificatori del lavoro e delle professioni**, i quali si possono distinguere in<sup>15</sup>:

1. **top-down**, o *enumerativi descrittivi o di categorie*,
2. **bottom-up**, o *descrittivo-analitici*.

I **sistemi top-down**, comunemente adottati dai sistemi statistici nazionali (*Nomenclature des Catégories Socioprofessionnelles* dell'Istituto nazionale di statistica francese, la *Clasificación Nacional de Ocupaciones* dell'Istituto nazionale

---

<sup>15</sup> Wootton, 1993.

di statistica spagnolo, lo *Standard Occupational Classification* statunitense, etc.) rispondono alla necessità di rilevare e studiare le professioni svolte in un Paese; a tal fine, essi individuano alcune macro-categorie, definite da uno o più criteri generali, le quali sono ripartite in sotto-categorie, fino alla categoria di maggior dettaglio.

Visti i fini di rappresentazione statistica, la connessione tra classificazione delle professioni e descrizione del lavoro è scarsamente esplicitata (Iezzi, 2015:138).

I *modelli bottom-up* esprimono la volontà di classificazioni che descrivono nel dettaglio i lavori e le professioni in base a insiemi di caratteristiche o attributi. Essi danno risalto alle competenze formali, acquisibili, focalizzando l'attenzione su conoscenze, capacità, abilità, atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori, ed offrono una descrizione approfondita dell'attività, i cui contenuti del lavoro sono rappresentati in base ad un insieme di caratteristiche (Iezzi, 2015:138).

I riferimenti teorici e metodologici proposti sono alla base dei sistemi di classificazione del lavoro e delle professioni, nazionali e internazionali, costruiti secondo parametri diversi, ma utilizzabili quali punti di riferimento per raggiungere l'obiettivo del presente lavoro.

## 2. Gli approcci internazionali e nazionali: una breve disamina

Il primo capitolo di questo lavoro ci suggerisce che bisogna superare la prospettiva tradizionale di un'elencazione degli strumenti, dei compiti e delle mansioni tipiche, in quanto inadatta a cogliere la complessità del mondo delle professioni, a favore di una che ne delinei le variabili descrittive (dettagliate, misurabili, certificabili) e che, al contempo, garantisca la possibilità di rilevare i cambiamenti che nel tempo possono intervenire nelle professioni.

Per questo, è necessario l'utilizzo di una **tassonomia "standardizzata" di descrittori comuni a tutte le professioni** ossia un *sistema organizzato di classificazione che struttura una serie di descrittori basilari*, in merito ai requisiti e alle competenze necessarie per svolgere le professioni. Tali descrittori *sono utilizzabili per tutte le occupazioni e consentono l'uso di un linguaggio comune* per lavori anche molto diversi tra loro. Si tratta di descrittori, come si vedrà nel seguito, che riguardano la **persona**, il **lavoro** e il **contesto lavorativo**.

A livello generale, *i processi di classificazione non sono neutri*, ma sono guidati da scelte metodologiche orientate dalla teoria, oltre che da aspetti macro/micro del Paese ove il processo è realizzato (contesto socioeconomico, politico, istituzionale ecc.).

I sistemi di classificazione del lavoro e delle professioni, nazionali e internazionali, proposti in questo capitolo, sono costruiti seguendo un proprio "canovaccio" teorico e metodologico, che aiuta a comprendere come sono stati definiti, come sono state aggregate le informazioni ivi contenute, come si aggiornano e, in alcuni casi, come si raccordano con quelle contenute in altri sistemi.

Nei successivi paragrafi, saranno illustrate sette esperienze (2 internazionali e 5 nazionali), dal punto di vista metodologico e del loro concreto funzionamento. Su

tali esperienze saranno inoltre svolte delle valutazioni di ordine economico, temporale e metodologico.

Le prime tre esperienze riportate - il sistema statunitense O\*Net (*Occupational Information Network*)<sup>16</sup>, quello francese ROME (*Répertoire Opérationnel des Métier et des Emplois*)<sup>17</sup> e il Sistema informativo sulle professioni italiano – sono tendenzialmente “simili” (soprattutto O\*NET e il sistema italiano) e rappresentano esempi di modelli di tipo “*job competencies*”.

Queste esperienze sono caratterizzate da un approccio “innovativo” centrato sulle competenze, che enfatizza le conoscenze, le capacità e gli atteggiamenti orientati al lavoro delle persone (Horton, 2002). In tal modo, sono stati tendenzialmente superati gli approcci più tradizionali, basati soprattutto su mansioni svolte, titoli di studio ed esperienze maturate dai lavoratori.

Successivamente saranno analizzate alcune *best practices* nazionali, realizzate con riferimenti teorico-metodologici e fini “diversi”, ma comunque utili per avere un panorama quanto più completo possibile su come istituzioni o enti si sono orientati per realizzare una tassonomia di descrittori comuni alle professioni. Queste esperienze sono:

- l’indagine sulle professioni del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato del Ministero dell’Economia e Finanze;
- il sistema *Atlante del lavoro e delle qualificazioni*;
- il *Repertorio delle figure professionali e della certificazione delle qualifiche nel settore del credito*;
- il sistema *Unioncamere/Camere di Commercio*.

---

<sup>16</sup> Peterson et al., 1999.

<sup>17</sup> ANPE (Agence Nationale pour l’Emploi), 1995.

## 2.1 Il sistema americano Occupational Information Network (O\*Net)

Il sistema O\*Net (<https://www.onetonline.org/>) è un database interattivo, le cui informazioni sulle occupazioni sono scomposte secondo descrittori (abilità, conoscenze, atteggiamenti ecc.) immanenti in diversi lavori, con l'aggiunta di elementi chiave che ne determinano le *performance* lavorative<sup>18</sup>.

Tale modello si basa su due presupposti:

1. un sistema di analisi del lavoro, per fornire una descrizione onnicomprensiva delle professioni, deve prendere in considerazione il dipendente e il lavoro, attraverso “descrittori relativi al lavoratore” e “descrittori relativi alla professione”;
2. i lavoratori e i lavori, in quanto entità complesse che si sviluppano in lunghi periodi di tempo, possono essere connotati sia da attributi (*Caratteristiche*) non facilmente modificabili né dall'individuo né dall'organizzazione in cui viene svolta la professione; sia da altri attributi su cui l'individuo oppure l'organizzazione possono intervenire con l'istruzione o con l'esperienza (*Requisiti*).

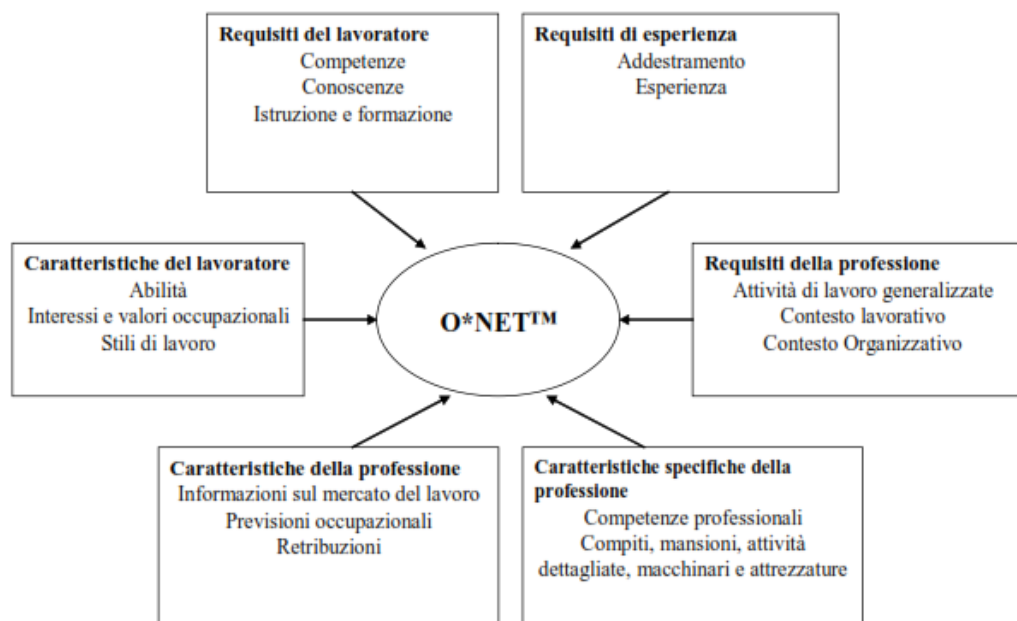
Nella costruzione di O\*NET sono state tralasciate le Caratteristiche della professione, che fanno riferimento ad informazioni già disponibili da altre fonti, nonché alcune caratteristiche specifiche della professione. Il lavoro degli esperti si è invece concentrato sulla parte relativa ai costrutti e, successivamente, sulla definizione di una loro tassonomia. In tal modo, sono stati definiti i descrittori generalizzabili a tutte le professioni (da intendere, quindi, come “vocabolario base” e linguaggio comune per la loro descrizione).

---

<sup>18</sup> Descrizione ripresa da: Gallo e Lorè, 2006.

I descrittori presentano uno schema concettuale che si basa su 6 macro-descrittori con finestre multiple e con categorie informative che si ascrivono ai requisiti e alle caratteristiche del lavoratore, come rappresentato in *figura 4*<sup>19</sup>.

**Figura 4**  
Il modello concettuale di O\*NET



I domini permettono di descrivere in maniera analitica ciascun descrittore, con l'ausilio di una scala a 5 punti per valutarne l'importanza, con etichetta verbale che va da 1="nessuna importanza" a 5="massima importanza"; mentre, quella per misurare il livello di profondità richiesto è ordinale a 7 punti con 3 ancoraggi verbali nelle posizioni intermedie (si veda *figura 5*).

<sup>19</sup> Ivi, pag. 370.

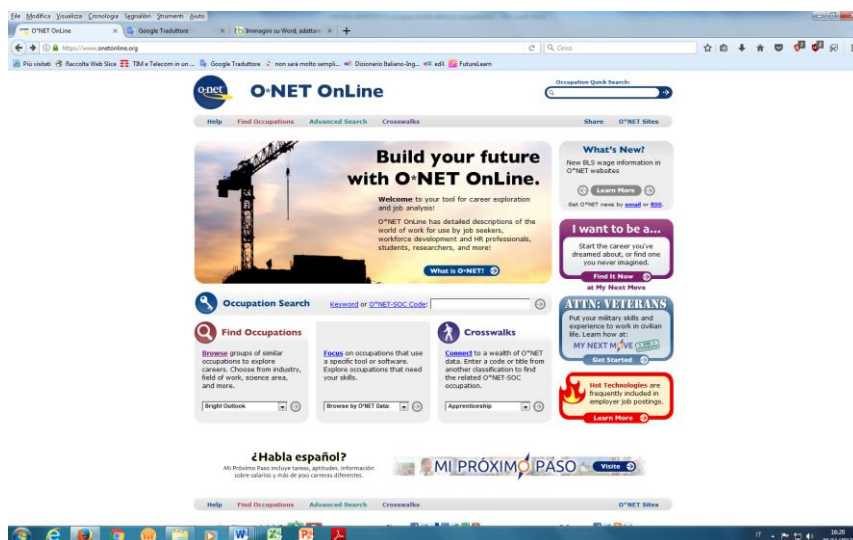


1. *Abilities*
2. *Background information*
3. *Education and training*
4. *Generalized work activities*
5. *Knowledge*
6. *Skills*
7. *Tasks*
8. *Work context*
9. *Work styles*
10. *Work values*
11. *Organizational Context.*

Le sezioni sono specializzate per categoria di rispondente e per obiettivo. Ciascun lavoratore risponde ad un solo questionario (per posta o via *web*). Tale modalità di somministrazione, quantunque sia in genere incentivata con un contributo economico, non riesce ad evitare un alto tasso di caduta delle risposte (circa il 60%).

L'esempio di seguito illustrato riguarda, nello specifico, una professione della PA descritta in O\*Net (si veda in *figura 7* l'home page del sito web<sup>20</sup>).

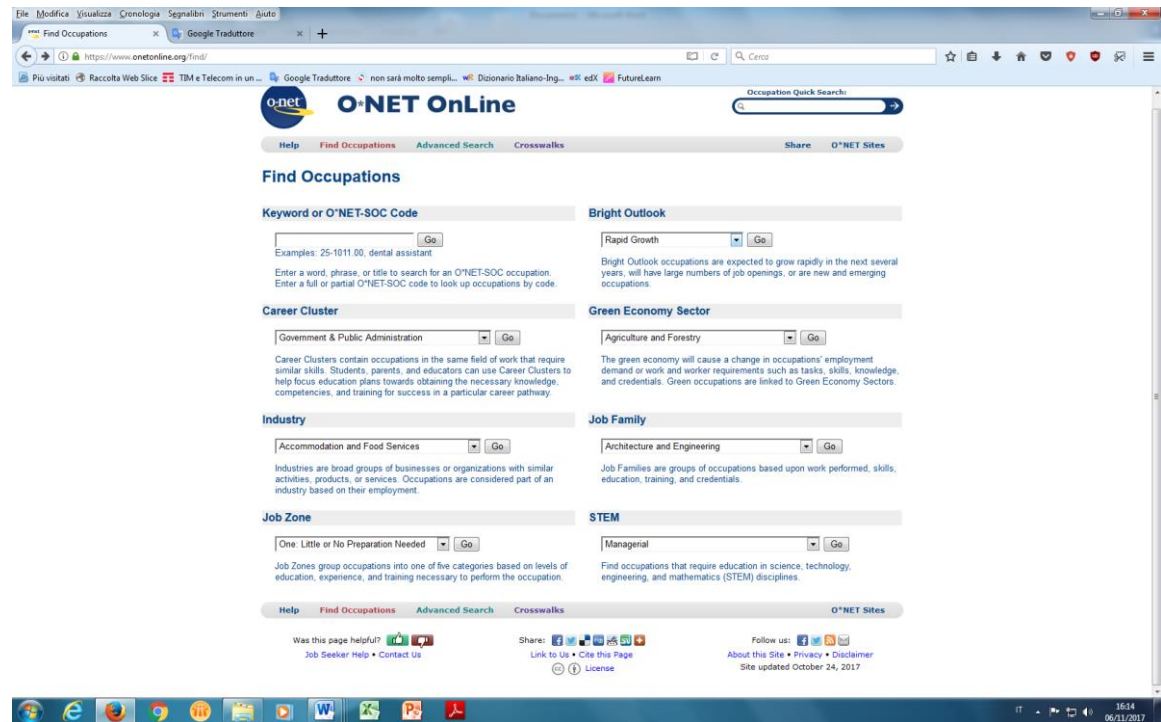
Figura 7  
Schermata principale del sito web "O\*NET OnLine"



<sup>20</sup> <https://www.onetonline.org/>.

Cliccando su “*Find Occupation*”, in basso a sinistra, si accede alla seguente pagina presentata in *figura 8*<sup>21</sup>, nella quale si possono svolgere vari tipi di ricerche (per professione, per settore, per famiglie di professioni ecc.).

Figura 8  
Schermata per le ricerche di dati sul sito web



Nel campo “Keyword or O\*NET-SOC Code” si inserisce la richiesta della professione PA, che nell’esempio qui riportato è “*Municipal Clerks (43-4031.02)*”, della quale si riporta di seguito il *Summary report*:

**Draft agendas and bylaws for town or city council; record minutes of council meetings; answer official correspondence; keep fiscal records and accounts; and prepare reports on civic needs.**

**Sample of reported job titles:** City Clerk, City Recorder, City Secretary, Clerk, Deputy City Clerk, Deputy Clerk, Municipal Clerk, Recorder, Town Clerk, Township Clerk

**Tasks**

+ 5 of 22 displayed

<sup>21</sup> Per un panorama generale sulle figure della PA, basta scegliere “*Government & Public Administration*” nel menù a tendina del “campo” *Career Cluster*: i risultati sono riportati nell’Allegato A.

- Record and edit the minutes of meetings and distribute to appropriate officials or staff members. +
- Issue public notification of all official activities or meetings. +
- Record and maintain all vital and fiscal records and accounts. +
- Prepare meeting agendas or packets of related information. +
- Prepare ordinances, resolutions, or proclamations so that they can be executed, recorded, archived, or distributed. +

#### Technology Skills

+ 5 of 7 displayed

- **Data base user interface and query software** — Data entry software 🔥; Microsoft Access 🔥+
- **Electronic mail software** — Email software; Microsoft Outlook 🔥+
- **Office suite software** — Microsoft Office +
- **Spreadsheet software** — Microsoft Excel 🔥+
- **Word processing software** — Microsoft Word +

🔥 Hot Technology — a technology requirement frequently included in employer job postings.

#### Knowledge

+ 5 of 10 displayed

- **Clerical** — Knowledge of administrative and clerical procedures and systems such as word processing, managing files and records, stenography and transcription, designing forms, and other office procedures and terminology. +
- **English Language** — Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition, and grammar. +
- **Customer and Personal Service** — Knowledge of principles and processes for providing customer and personal services. This includes customer needs assessment, meeting quality standards for services, and evaluation of customer satisfaction. +
- **Law and Government** — Knowledge of laws, legal codes, court procedures, precedents, government regulations, executive orders, agency rules, and the democratic political process. +
- **Administration and Management** — Knowledge of business and management principles involved in strategic planning, resource allocation, human resources modeling, leadership technique, production methods, and coordination of people and resources. +

#### Skills

+ 5 of 10 displayed

- **Reading Comprehension** — Understanding written sentences and paragraphs in work related documents. +
- **Active Listening** — Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting at inappropriate times. +
- **Speaking** — Talking to others to convey information effectively. +
- **Writing** — Communicating effectively in writing as appropriate for the needs of the audience. +
- **Coordination** — Adjusting actions in relation to others' actions. +

#### Abilities

+ 5 of 10 displayed

- **Oral Comprehension** — The ability to listen to and understand information and ideas presented through spoken words and sentences. +
- **Oral Expression** — The ability to communicate information and ideas in speaking so others will understand. +
- **Written Comprehension** — The ability to read and understand information and ideas presented in writing. +
- **Written Expression** — The ability to communicate information and ideas in writing so others will understand. +
- **Near Vision** — The ability to see details at close range (within a few feet of the observer). +

#### Work Activities

+ 5 of 20 displayed

- **Interacting With Computers** — Using computers and computer systems (including hardware and software) to program, write software, set up functions, enter data, or process information. +
- **Getting Information** — Observing, receiving, and otherwise obtaining information from all relevant sources. +
- **Performing for or Working Directly with the Public** — Performing for people or dealing directly with the public. This includes serving customers in restaurants and stores, and receiving clients or guests. +
- **Communicating with Supervisors, Peers, or Subordinates** — Providing information to supervisors, co-workers, and subordinates by telephone, in written form, e-mail, or in person. +
- **Performing Administrative Activities** — Performing day-to-day administrative tasks such as maintaining information files and processing paperwork. +

#### Detailed Work Activities

+ 5 of 18 displayed

- Distribute materials to employees or customers. +

- Prepare documentation for contracts, transactions, or regulatory compliance. +
- Record information from meetings or other formal proceedings. +
- Maintain financial or account records. +
- Prepare informational or reference materials. +

**Work Context**

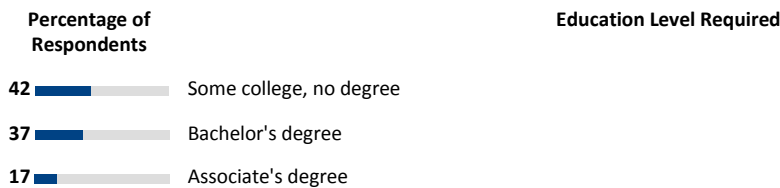
+ 5 of 22 displayed

- **Face-to-Face Discussions** — 92% responded “Every day.” +
- **Telephone** — 84% responded “Every day.” +
- **Contact With Others** — 80% responded “Constant contact with others.” +
- **Electronic Mail** — 76% responded “Every day.” +
- **Structured versus Unstructured Work** — 62% responded “A lot of freedom.” +

**Job Zone**

Title	Job Zone Three: Medium Preparation Needed
Education	Most occupations in this zone require training in vocational schools, related on-the-job experience, or an associate's degree.
Related Experience	Previous work-related skill, knowledge, or experience is required for these occupations. For example, an electrician must have completed three or four years of apprenticeship or several years of vocational training, and often must have passed a licensing exam, in order to perform the job.
Job Training	Employees in these occupations usually need one or two years of training involving both on-the-job experience and informal training with experienced workers. A recognized apprenticeship program may be associated with these occupations.
Job Zone Examples	These occupations usually involve using communication and organizational skills to coordinate, supervise, manage, or train others to accomplish goals. Examples include hydroelectric production managers, travel guides, electricians, agricultural technicians, barbers, nannies, and medical assistants.
SVP Range	(6.0 to < 7.0)

**Education**



**Credentials**



**Interests**

+ All 2 displayed

Interest code: CE

- **Conventional** — Conventional occupations frequently involve following set procedures and routines. These occupations can include working with data and details more than with ideas. Usually there is a clear line of authority to follow. +
- **Enterprising** — Enterprising occupations frequently involve starting up and carrying out projects. These occupations can involve leading people and making many decisions. Sometimes they require risk taking and often deal with business. +

**Work Styles**



+ 5 of 16 displayed


- **Integrity** — Job requires being honest and ethical. +
- **Attention to Detail** — Job requires being careful about detail and thorough in completing work tasks. +
- **Dependability** — Job requires being reliable, responsible, and dependable, and fulfilling obligations. +
- **Cooperation** — Job requires being pleasant with others on the job and displaying a good-natured, cooperative attitude. +
- **Initiative** — Job requires a willingness to take on responsibilities and challenges. +


**Work Values**

+ All 3 displayed

- **Relationships** — Occupations that satisfy this work value allow employees to provide service to others and work with co-workers in a friendly non-competitive environment. Corresponding needs are Co-workers, Moral Values and Social Service. +

- **Independence** — Occupations that satisfy this work value allow employees to work on their own and make decisions. Corresponding needs are Creativity, Responsibility and Autonomy. 
- **Working Conditions** — Occupations that satisfy this work value offer job security and good working conditions. Corresponding needs are Activity, Compensation, Independence, Security, Variety and Working Conditions. 

**Related Occupations**
 5 of 10 displayed

[13-2081.00 Tax Examiners and Collectors, and Revenue Agents](#)
[23-2011.00 Paralegals and Legal Assistants](#)
[43-3031.00 Bookkeeping, Accounting, and Auditing Clerks](#)  **Bright Outlook**
[43-4161.00 Human Resources Assistants, Except Payroll and Timekeeping](#)
[43-6012.00 Legal Secretaries](#)
**Wages & Employment Trends**Median wages data collected from **Court, Municipal, and License Clerks**.Employment data collected from **Court, Municipal, and License Clerks**.Industry data collected from **Court, Municipal, and License Clerks**.

Median wages (2016) \$17.63 hourly, \$36,670 annual

State wages



Employment (2014)

141,000 employees

Projected growth (2014-2024)

Average (5% to 8%)

Projected job openings (2014-2024)



14,800

State trends



Top industries (2014)

[Government](#)

Source: Bureau of Labor Statistics [2016 wage data](#)  and [2014-2024 employment projections](#) . "Projected growth" represents the estimated change in total employment over the projections period (2014-2024). "Projected job openings" represent openings due to growth and replacement.

Il sistema O\*Net è un esempio importante di sistema misto: *top-down* e *bottom-up*. La griglia di scomposizione e classificazione delle caratteristiche del lavoratore e dei descrittori dell'attività lavorativa conta circa 1.150 codifiche. Il sistema di rilevazione è aggiornato e migliorato continuamente sul piano metodologico, ed è il riferimento sul quale ha fondato la propria rilevazione il Sistema informativo sulle professioni italiano.

## 2.2 Il sistema francese *Répertoire Opérationnel des Métier et des Emplois* (ROME)

Il modello ROME<sup>22</sup>, realizzato dall'*Agence Nationale pour l'Emploi* (ANPE) nella seconda metà degli anni settanta, al fine di identificare domanda e offerta di lavoro per favorire la mobilità professionale, descrive le professioni alla stregua di un vero e proprio dizionario e definisce i profili professionali sulla base di tre categorie di competenze: di base, associate o trasversali, specifiche.

Gli strumenti metodologici utilizzati dal ROME sono:

- l'indice alfabetico dei nomi;
- la nomenclatura ROME;
- il dizionario degli impieghi-mestieri;
- le aree di mobilità<sup>23</sup>.

Il sistema Rome presenta una struttura ad albero:

- a. al primo livello, sono indicate le **categorie professionali**, individuate dall'incrocio tra uno status sociale e un ambiente professionale di appartenenza dominante;
- b. a ogni categoria professionale corrispondono uno o più **domini professionali**<sup>24</sup>;
- c. ogni dominio professionale corrisponde a uno o più **impieghi-mestieri**, che sono aggregati di situazioni di lavoro e compongono l'unità-base della nomenclatura in Rome;

---

<sup>22</sup> <http://www.pole-emploi.fr/candidat/les-fiches-metiers-@/index.jspz?id=681>.

<sup>23</sup> Descrizione ripresa da Scarnera, 2004, aggiornata dagli autori.

<sup>24</sup> I domini professionali indicano un insieme di conoscenze e competenze tecniche da attuare quando si esercita un'attività; inoltre, possono essere individuati secondo la funzione, il tipo di organizzazione del lavoro o le tecnologie messe in atto, il settore di attività.

d. gli impieghi-mestieri sono infine caratterizzati da un certo numero di **specificità**, che tengono conto della varietà di contesti di lavoro che un impiego-mestiere può assumere nel mercato del lavoro.

La combinazione di tali elementi permette di creare dei profili di offerte e domande di lavoro che tengono conto del tipo di organizzazione delle imprese e delle competenze dei lavoratori.

Le competenze sono classificate in:

- **Competenze di base**, requisiti di base indispensabili per poter esercitare l'impiego-mestiere;
- **Competenze specifiche**, sono quelle che caratterizzano nello specifico l'impiego-mestiere.

In entrambe le tipologie sono inoltre considerate separatamente le competenze riconducibili alla nozione di "conoscenza" (*savoir*) e quelle riconducibili alla nozione di "abilità" (*savoir faire*).

Anche in questo caso si propone un esempio su una professione della PA, nello specifico quella di "**Agent / Agente de la surveillance spécialisée de la commune**".

L'esempio è tratto dal sito <http://www.pole-emploi.fr/candidat/les-fiches-metiers-@/index.jspz?id=681>, di cui si riporta in **figura 9** la "home page".

Dalla home page si accede quindi alla "scheda mestiere", come rappresentato nelle **figure 10 e 11**.

Figura 9  
Home page di ROME

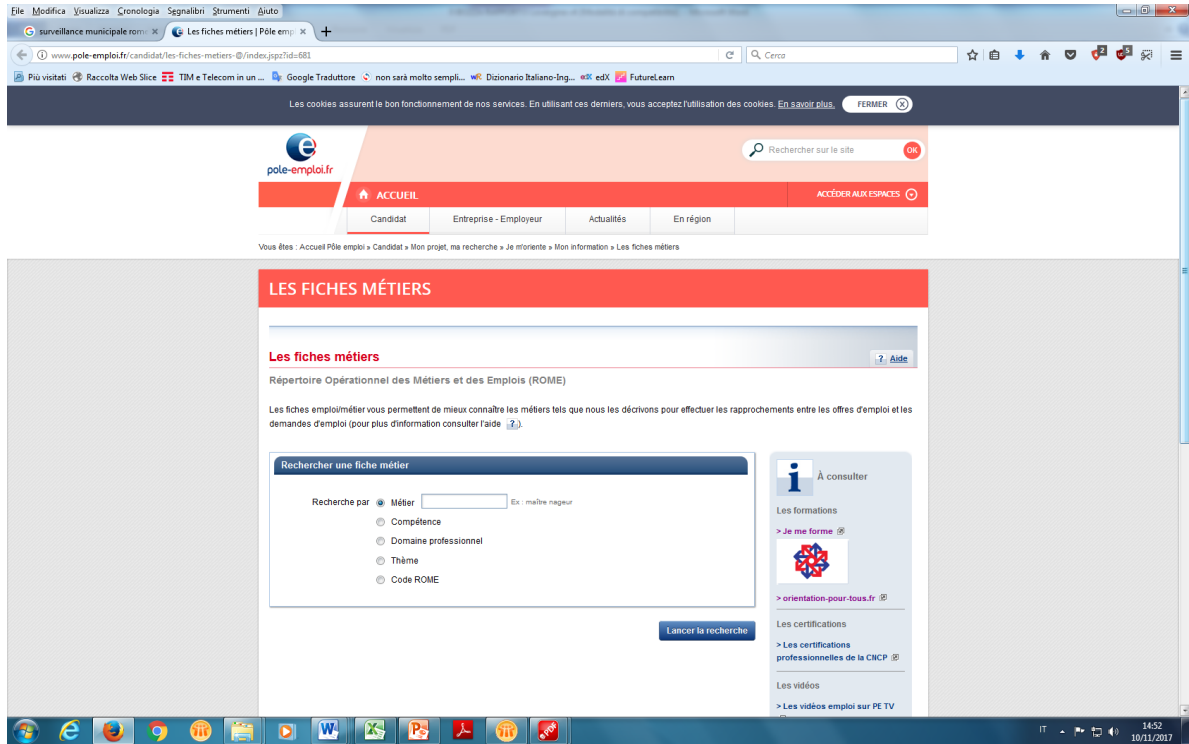
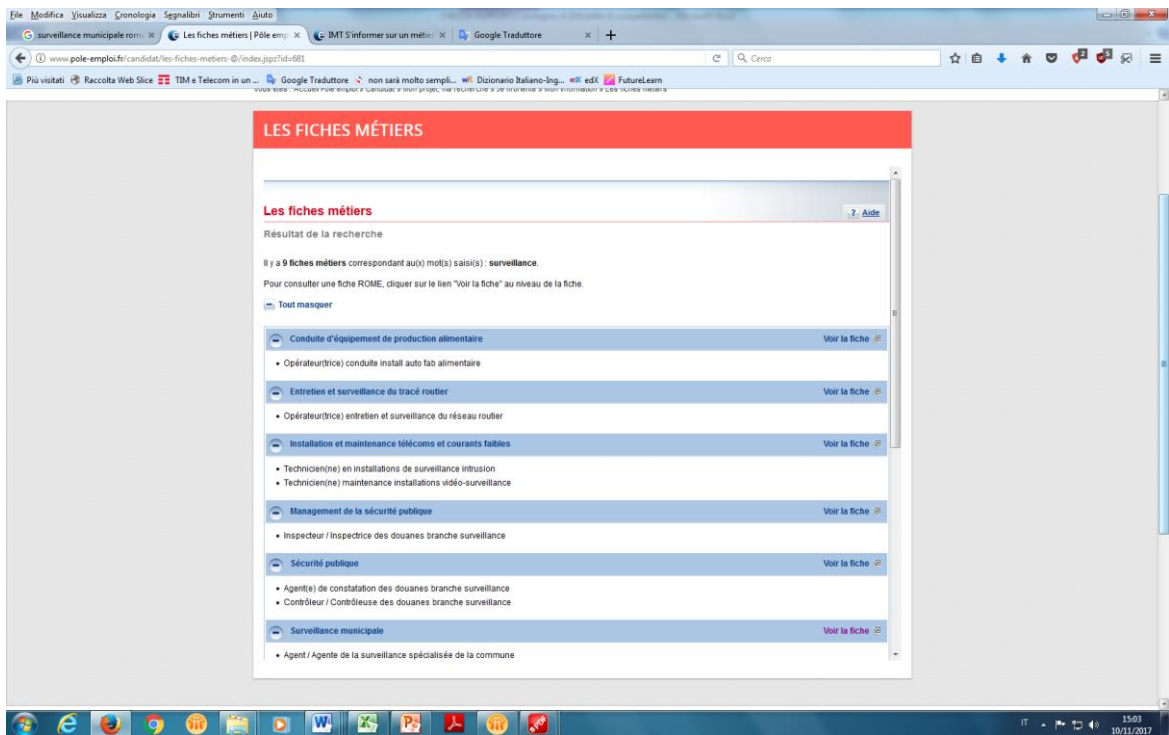
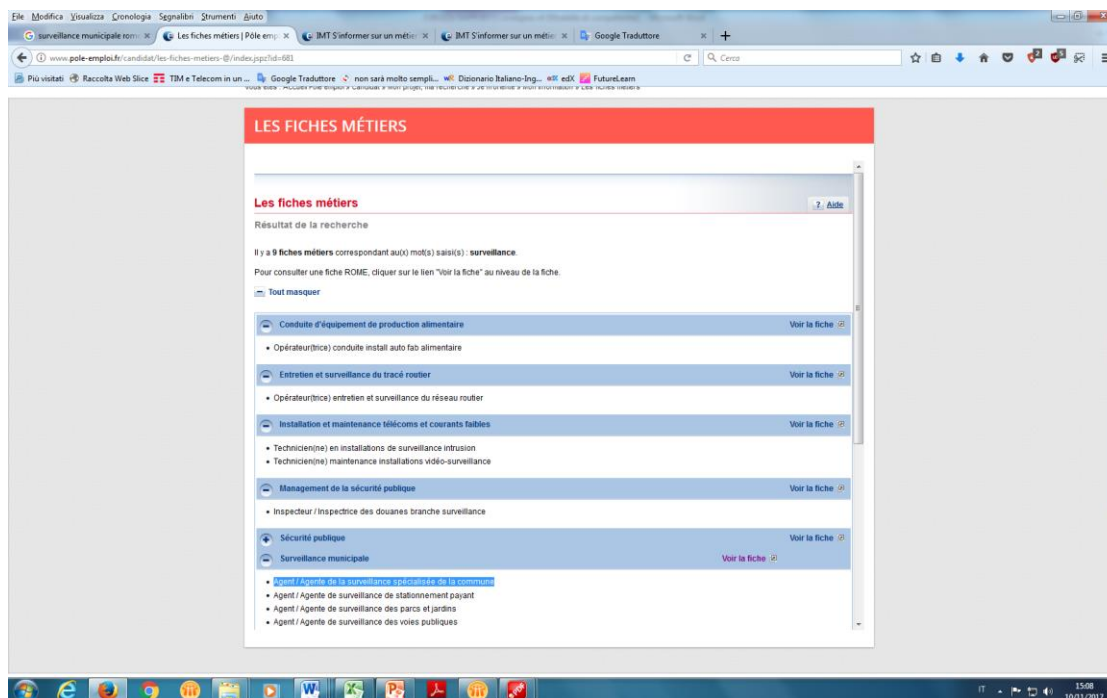


Figura 10  
Les Fiches Métiers



**Figura 11**  
**Evidenza della figura professionale “Agent / Agente de la surveillance spécialisée de la commune”**



Nella successiva **tabella 1** sono riportate le specifiche della professione ricercata.

**Tabella 1**  
**Surveillance municipale (ROME : K1707)**

<b>K1707 - Surveillance municipale</b>	
<p><b>Appellations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>q Agent / Agente de la surveillance spécialisée de la commune</li> <li>q Agent / Agente de police municipale</li> <li>q Agent / Agente de stationnement de la voirie</li> <li>q Agent / Agente de surveillance de stationnement payant</li> <li>q Agent / Agente de surveillance des parcs et jardins</li> <li>q Agent / Agente de surveillance des voies publiques</li> <li>q Brigadier / Brigadière de police municipale</li> <li>q Brigadier-chef / Brigadière-chef de police municipale</li> <li>q Chef de police municipale</li> <li>q Chef de service de police municipale</li> <li>q Garde champêtre</li> <li>q Gardien / Gardienne de cimetière municipal</li> <li>q Gardien / Gardienne des parcs et jardins</li> <li>q Gardien principal / Gardienne principale de police municipale</li> <li>q Inspecteur / Inspectrice de sécurité de la commune</li> <li>q Opérateur / Opératrice de vidéosurveillance de police municipale</li> <li>q Placier régisseur / Placière régisseuse de marché</li> <li>q Policier municipal / Policière municipale</li> </ul>	<p><b>Compétences de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>q Renseigner un public, des usagers</li> <li>q Surveiller les biens communaux (bâtiments, écoles, transport public, parcs, cimetières, ...), les manifestations et lieux publics</li> <li>q Contrôler l'application d'une réglementation</li> <li>q Relever une infraction</li> <li>q Assister et apporter un appui technique sur les lieux de troubles à la tranquillité et à la sécurité publiques</li> <li>q Prévenir les troubles à la tranquillité publique par îlotage, ronde, et régler les conflits</li> <li>q Etablir un rapport de sécurité publique</li> <li>q Droit de l'environnement</li> <li>q Maniement d'arme</li> <li>q Outils bureautiques</li> <li>q Droit pénal</li> <li>q Techniques de sauvetage et secourisme</li> <li>q Techniques de médiation</li> <li>q Lecture de plan, de schéma</li> </ul> <p><b>Compétences spécifiques</b></p>

<p><b>Definizione</b></p> <p>Réalise l'exécution des arrêtés de police du maire en matière de prévention et de surveillance, de sécurité et de salubrité publique (circulation, urbanisme, voisinage, ...) et vérifie la conformité d'application de la législation (arrêtés municipaux et règlements) sur le territoire de la commune. Peut coordonner une équipe.</p> <p><b>Accès à l'emploi métier</b></p> <p>Cet emploi/métier est accessible avec un CAP/BEP. Un casier judiciaire exempt de toute mention contradictoire est obligatoire. Le port d'arme pour les policiers municipaux est soumis à autorisation préfectorale.</p> <p><b>Conditions d'exercice de l'activité</b></p> <p>L'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein de services d'incendie et de secours, dans les entreprises et les armées, en contact avec différents intervenants (SAMU, police, gendarmerie, ...). Elle peut impliquer des déplacements et un éloignement du domicile de plusieurs jours ou mois. Elle varie selon le lieu et le type d'intervention. Elle peut s'exercer les fins de semaine, jours fériés, de nuit et être soumise à des astreintes. Elle peut s'effectuer en grande hauteur et impliquer le port de charges. Le port d'une tenue professionnelle (tenue de feu, casque, appareil respiratoire, uniforme, ...) est requis.</p> <p><b>Environnements de travail</b></p> <p>q Collectivité territoriale q Commune de + de 20000 habitants q Commune de - de 5000 habitants q Commune de 5000 à 20000 habitants</p>	<p>q Réaliser une mission d'ordre public q Réglementation de la pêche q Surveiller l'application des arrêtés du maire et des règlements sur les cimetières q Surveiller l'application des arrêtés du maire et des règlements sur les marchés q Surveiller l'application des arrêtés du maire et des règlements sur les parcs et jardins q Surveiller l'application des arrêtés du maire et des règlements sur les stationnements q Surveiller l'application des arrêtés du maire et des règlements sur les terrains/aires d'accueil des gens du voyage q Surveiller des lieux, voiries, circulations par vidéosurveillance q Diriger un chien sur une action de protection ou de recherche q Techniques cynophiles q Repérer et signaler des anomalies concernant la voirie, l'éclairage public, les signalisations défectueuses q Superviser une opération d'enlèvement de véhicule q Superviser la capture et la mise en fourrière d'animaux errants ou dangereux q Réaliser une enquête administrative auprès d'une instance publique q Coordonner l'activité d'une équipe q Diriger un service, une structure q Management</p> <p><b>Mobilité professionnelle</b></p> <p><b>Emplois / Métiers proches</b></p> <p><b>K1707 - Surveillance municipale</b> n Toutes les appellations <b>A1204 - Protection du patrimoine naturel</b> Toutes les appellations <b>K1707 - Surveillance municipale</b> n Toutes les appellations <b>I1202 - Entretien et surveillance du tracé routier</b> Patrouilleur autoroutier / Patrouilleuse autoroutière <b>K1707 - Surveillance municipale</b> n Toutes les appellations <b>K1706 - Sécurité publique</b> Toutes les appellations <b>K1707 - Surveillance municipale</b> n Toutes les appellations <b>K2501 - Gardiennage de locaux</b> Toutes les appellations <b>K1707 - Surveillance municipale</b> n Toutes les appellations <b>K2503 - Sécurité et surveillance privées</b> Toutes les appellations <b>K1707 - Surveillance municipale</b> n Toutes les appellations <b>N4302 - Contrôle des transports en commun</b> Toutes les appellations</p> <p><b>Emplois / Métiers envisageables si évolution</b></p> <p><b>K1707 - Surveillance municipale</b> n Toutes les appellations <b>K1705 - Sécurité civile et secours</b> Toutes les appellations <b>K1707 - Surveillance municipale</b> n Toutes les appellations <b>K2502 - Management de sécurité privée</b></p>
--	--

Brevemente si può affermare che i punti di forza del ROME sono la capacità di rappresentare le professioni in modo completo, anche se la centralità del concetto di categoria professionale vincola il sistema ad un contesto nazionale, tale da risultare difficilmente esportabile<sup>25</sup>.

### ***2.3 Il Sistema informativo sulle professioni italiano***

Il Sistema informativo sulle professioni (<http://fabbisogni.isfol.it/>) è stato promosso da INAPP (ex ISFOL) in collaborazione con l'ISTAT, per mettere a disposizione della collettività un panorama completo ed analitico delle caratteristiche di tutte le professioni esercitate nel nostro Paese, la loro consistenza occupazionale attuale e le tendenze a breve e medio termine del mercato professionale e i trend di cambiamento delle loro competenze, le opportunità di impiego in tempo reale e strumenti per l'orientamento professionale. Si tratta anche di uno "strumento di supporto alle decisioni politiche" poiché, grazie agli studi anticipatori sui futuri andamenti delle economie settoriali e del lavoro per professioni, costituisce un riferimento per la programmazione e per la progettazione degli interventi tesi a incrementare le possibilità di occupazione delle persone che entrano nel mercato del lavoro e di favorirne la permanenza per chi è già occupato.

Il sistema informativo assume una generale funzione di risorsa conoscitiva per tutti gli attori istituzionali, economici e sociali interessati a comprendere natura ed evoluzioni in atto o tendenziali del lavoro a fini di definizione di politiche del lavoro, di sviluppo organizzativo e di gestione delle risorse umane.

---

<sup>25</sup> Fabris, 2008, Iezzi, 2015 (uploaded).

In modo più analitico, nell'architettura del sistema le informazioni appena citate e quelle prodotte anche da altri soggetti istituzionali sono organizzate e incrociate attraverso la Classificazione delle professioni (CP2011)<sup>26</sup> dell'Istat e quella delle Attività economiche Ateco 2007. Le tipologie di dati e informazioni ospitate si riferiscono a:

- rappresentazione delle caratteristiche e dei contenuti delle professioni realizzata attraverso un'indagine campionaria, condotta da INAPP e Istat (16.000 interviste somministrate ai lavoratori nel luogo di lavoro). Tale indagine - mutuata dall'esperienza americana O\*NET di cui utilizza le tassonomie - attraverso 400 variabili, misura il livello di importanza e il grado di complessità di conoscenze, competenze, attività, stili e condizioni di lavoro, ecc. necessari per l'esercizio della professione (INAPP);
- fabbisogni professionali (conoscenze e competenze) rilevati attraverso una indagine condotta presso un campione di circa 35.000 imprese rappresentativo dell'intera economia e del territorio nazionale. Tale indagine è strettamente correlata alla precedente e ne utilizza le tassonomie. La rappresentazione delle caratteristiche delle professioni, infatti, costituisce un *benchmark* per apprezzare il fabbisogno professionale che viene rilevato (INAPP);
- aspetti evolutivi dei contenuti professionali nel medio termine (cinque anni) realizzate con studi settoriali basati sulle tecniche di scenario con il coinvolgimento di esperti settoriali e delle parti sociali (INAPP);

---

<sup>26</sup> Nel 2011 l'Istat ha adottato la nuova classificazione delle professioni CP2011, aggiornando la precedente e adattando le novità introdotte dalla *International Standard Classification of Occupation – ISCO-08*. La CP2011 riprende il formato della Nomenclatura e Classificazione delle Unità Professionali (NUP06).

- occupazione per professioni e previsioni di medio termine (cinque anni) a livello nazionale e regionale realizzate attraverso modelli econometrici (INAPP);
- previsioni sugli andamenti dell'economia e della occupazione settoriale di medio termine (cinque anni) realizzate attraverso modelli macroeconomici (INAPP);
- previsione di breve termine sulle assunzioni delle imprese (Unioncamere);
- *stock* di occupati per Unità Professionale (Istat);
- retribuzioni delle professioni (Inps);
- incidentalità e malattie professionali (Inail);
- offerte di impiego in tempo reale attraverso il collegamento con "Cliclavoro" (Ministero del lavoro) e con le principali Agenzie (aderenti a Assolavoro) che operano sul mercato del lavoro;
- correlazione tra l'offerta formativa universitaria e le professioni (MIUR).

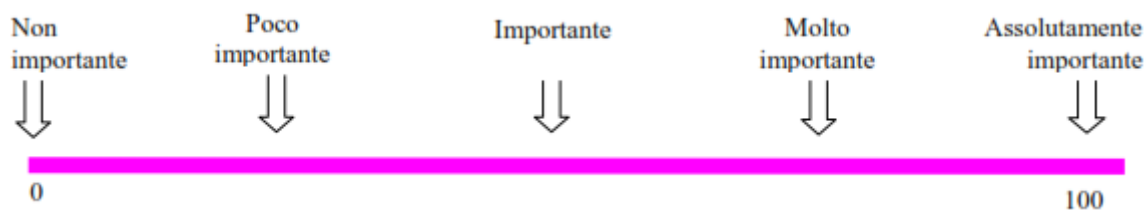
Il sistema classificatorio è articolato su 5 livelli di aggregazione gerarchici:

- il *primo livello*, di massima sintesi, composto da 9 *grandi gruppi professionali*;
- il *secondo livello*, comprensivo di 37 *gruppi professionali*;
- il *terzo livello*, con 129 *classi professionali*;
- il *quarto livello*, formato da 511 *categorie*;
- il *quinto* e ultimo livello della classificazione, con 800 *unità professionali*, dentro cui sono riconducibili le professioni esistenti nel mercato del lavoro.

Le scale di misura sono le stesse delle indagini O\*Net, che rilevano le competenze in base all'importanza e al livello di utilizzo: per l'importanza, la scala è a 5 punti con etichette verbali (da non importante a assolutamente importante); ciascuna

etichetta (su scala grafica, come si può vedere nella *figura 12*) consente di misurare le valutazioni dei lavoratori su una scala cardinale da zero a 100.

**Figura 12**  
Scala utilizzata nella rilevazione ISTAT-ISFOL per misurare il livello di importanza delle competenze



Per il livello di utilizzo delle competenze, il lavoratore si rapporta ad una scala grafica da zero a 100, con tre ancoraggi verbali (*figura 13*).

**Figura 13**  
Scala utilizzata per misurare il livello di utilizzo di una specifica competenza

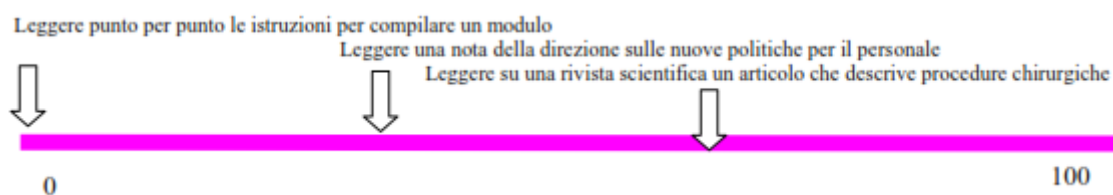


Tabella 2 – Fonti informative prese in carico da INAPP<sup>27</sup>

Indagine	Metodologia	Risultati	Ultima edizione disponibile	Prossima edizione
<b>Indagine campionaria sulle professioni</b>	Indagine CAPI su 16.000 lavoratori occupati in tutte le professioni esercitate nel paese e riconducibili alle 800 unità professionali della CP2011	Rappresentazione delle 800 unità professionali della CP 2011 ( <i>V digit</i> - livello di massima disaggregazione della classificazione). Descrive e/o misura per livello di importanza e complessità, per tutte le unità professionali: <ul style="list-style-type: none"> <li>- compiti</li> <li>- conoscenze</li> <li>- skills</li> <li>- attitudini</li> <li>- stili di lavoro</li> <li>- sistema di valori</li> <li>- caratteristiche della personalità</li> </ul> con tassonomie mutuete da O*NET	Seconda edizione del 2013	Terza edizione programmata nel 2018 con dati disponibili nel 2019
<b>Audit fabbisogni professionali</b>	Indagine campionaria su 35.000 imprese con tecnica CATI	Fabbisogni di conoscenze e skills espressi dalle imprese per professione ( <i>V digit</i> ) con tassonomie mutuete da O*NET	Media annualità 2013-2014	Terza edizione nel 2017
<b>Anticipazione dei fabbisogni professionali (5 anni)</b>	<i>Foresight</i> con metodologie di scenario (esperti e parti sociali)	anticipazione dei cambiamenti settoriali e impatto sulla evoluzione dei profili professionali. Nuovo set di competenze e indicazione di trend per conoscenze e skills	Settori esplorati: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo</li> <li>• Tessile-Abbigliamento-Calzaturiero</li> <li>• Chimica</li> <li>• Banche e Assicurazioni</li> <li>• Beni Culturali</li> <li>• Trasporti</li> <li>• ICT (<i>in corso</i>)</li> <li>• Green Economy (<i>in corso</i>)</li> </ul>	Nel 2018 2 settori di attività economica da individuare
<b>Previsioni di occupazione di medio termine (cinque anni)</b>	<i>Forecast</i> con modelli econometrici	Previsioni di occupazione per professioni a livello nazionale ( <i>III digit</i> ) Previsioni di occupazione a livello regionale ( <i>II digit</i> )	Esercizio di previsione 2015-2019	Fattibilità nuovo modello previsivo

<sup>27</sup> La tabella, come anche i contenuti, sono ripresi da lavori della dott.ssa Maria Grazia Mereu, responsabile del progetto.

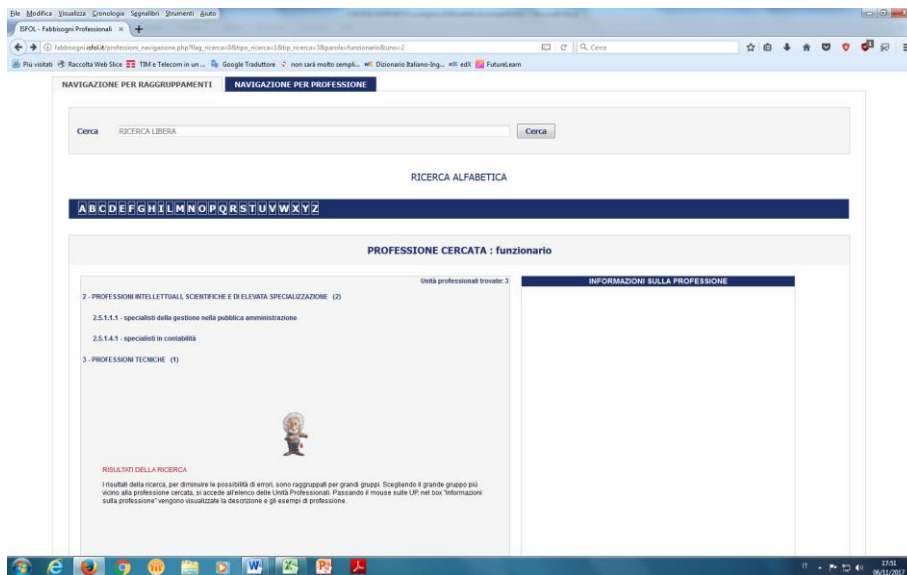
L'home page del Sistema (<http://fabbisogni.isfol.it/>) è rappresentata in **figura 14**.

**Figura 14**  
Schermata del Sistema informativo sulle professioni



Anche in questo caso l'esempio utilizzato per mostrare il funzionamento del Sistema riguarda un profilo professionale della PA: il "Funzionario amministrativo"; digitando nel campo "Ricerca libera" si ottiene la schermata riportata nella **figura 15**.

**Figura 15**  
Risultati della ricerca sul Sistema



Si riportano di seguito i risultati della ricerca condotta.

2 - PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (2)

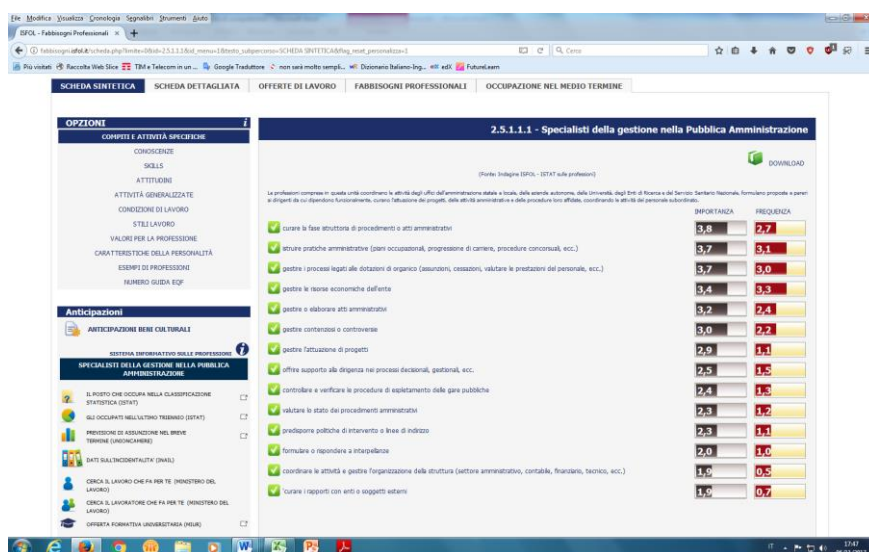
2.5.1.1.1 - specialisti della gestione nella pubblica amministrazione

2.5.1.4.1 - specialisti in contabilità

3 - PROFESSIONI TECNICHE (1)

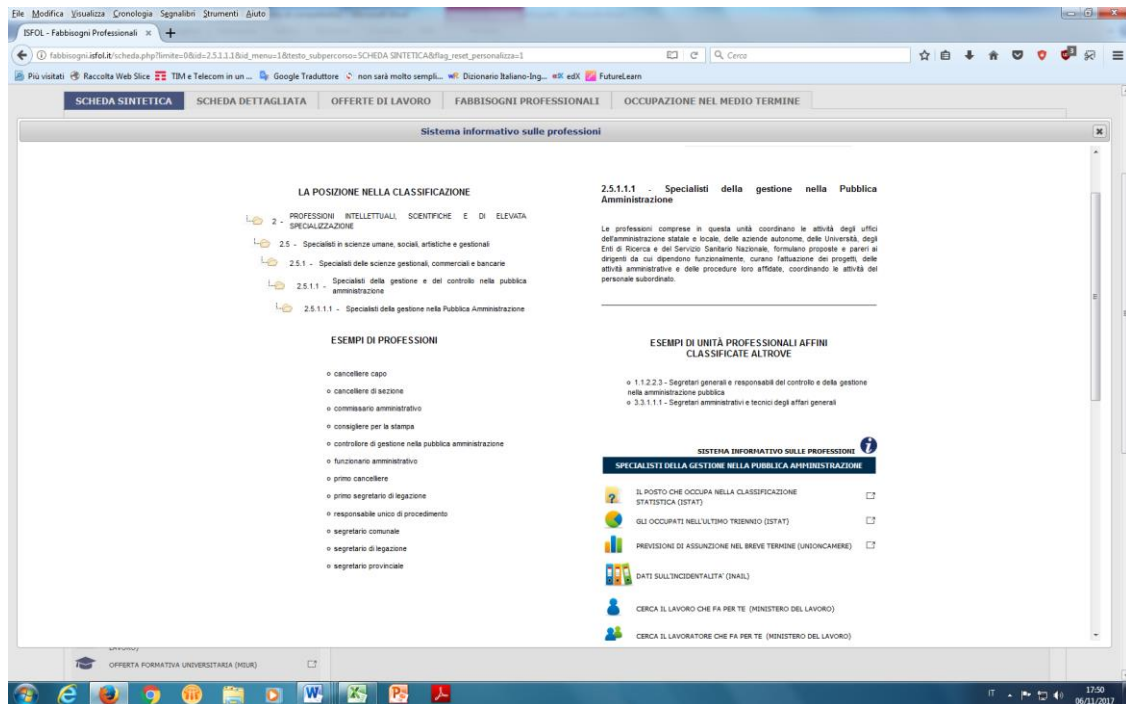
Cliccando, sulla professione – fra le tre trovate – che si ritiene più attinente a quello di funzionario, ossia la professione 2.5.1.1.1 “Specialisti della gestione della pubblica amministrazione” del Grande gruppo “2 - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione”, si ottiene un’altra schermata nella quale sono indicate tutte le componenti che determinano la competenza della professione (*figura 16*).

Figura 16  
Schermata delle informazioni sulla professione



Per conoscere “Il posto che occupa nella classificazione statistica (Istat)”, è necessario cliccare su tale dicitura (in basso sulla sinistra). Il risultato è riportato, insieme ad altre informazioni (esempi di professione, breve descrizione della professione, esempi di unità professionali affini classificate altrove) nella *figura 17*.

Figura 17  
Posizione nella classificazione Istat del funzionario



## LA POSIZIONE NELLA CLASSIFICAZIONE

- 2 - PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE
- 2.5 - Specialisti in scienze umane, sociali, artistiche e gestionali
- 2.5.1 - Specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie
- 2.5.1.1 - Specialisti della gestione e del controllo nella pubblica amministrazione
- 2.5.1.1.1 - Specialisti della gestione nella Pubblica Amministrazione

## ESEMPI DI PROFESSIONI

- cancelliere capo
- cancelliere di sezione
- commissario amministrativo
- consigliere per la stampa
- controllore di gestione nella pubblica amministrazione
- funzionario amministrativo
- primo cancelliere
- primo segretario di legazione
- responsabile unico di procedimento
- segretario comunale
- segretario di legazione
- segretario provinciale

### 2.5.1.1.1 - Specialisti della gestione nella Pubblica Amministrazione

Le professioni comprese in questa unità coordinano le attività degli uffici dell'amministrazione statale e locale, delle aziende autonome, delle Università, degli Enti di Ricerca e del Servizio Sanitario Nazionale, formulano proposte e pareri ai dirigenti da cui dipendono funzionalmente,

curano l'attuazione dei progetti, delle attività amministrative e delle procedure loro affidate, coordinando le attività del personale subordinato.

#### ESEMPI DI UNITÀ PROFESSIONALI AFFINI CLASSIFICATE ALTROVE

- 1.1.2.2.3 - Segretari generali e responsabili del controllo e della gestione nella amministrazione pubblica
- 3.3.1.1.1 - Segretari amministrativi e tecnici degli affari generali

## 2.4 *Alcune best practices nazionali*

### 2.4.1 L'indagine sulle professioni del conto annuale della Ragioneria dello Stato<sup>28</sup>

Per colmare il *gap* informativo sulle professioni nella PA è stata avviata una sperimentazione<sup>29</sup> dal MEF - Ragioneria Generale dello Stato, nell'ambito della rilevazione di Conto annuale, finalizzata a censire gli occupati per professione esercitata all'interno della Pubblica Amministrazione.

La struttura del conto annuale si fonda sulla classificazione del personale prevista dai contratti collettivi nazionali, nonché dai decreti che disciplinano il personale in regime di diritto pubblico.

La Ragioneria ha avviato tale sperimentazione per testare la metodologia che sarà adottata per la rilevazione, in modo da evidenziare le vulnerabilità e predisporre i correttivi necessari ad evitarle, quando la rilevazione interesserà tutte le pubbliche amministrazioni<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> La sintesi è tratta dalla Circolare n. 19 del 27 Aprile 2017 della Ragioneria Generale dello Stato.

<sup>29</sup> La strumentazione e la metodologia per la raccolta dei dati sono state condivise e realizzate con il supporto della Direzione per la Raccolta Dati dell'Istat, nell'ambito delle collaborazioni previste dal Protocollo d'intesa tra Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e l'Istituto nazionale di Statistica, e con il supporto dell'INAPP che da molti anni effettua l'analisi delle professioni.

<sup>30</sup> Circolare, già citata, pag. 14.

Le amministrazioni chiamate a partecipare alla sperimentazione sono state suddivise per tipologia di istituzione: **Agenzie** (Agenzia per l'Italia digitale); **Aziende sanitarie ed ospedaliere** (ASL Genovese 3, Azienda Sanitaria Provinciale di Palermo, ASL Napoli 1, Centro ULS 3 Serenissima (ex ASL Venezia – Mestre 12)); **Enti di ricerca** (Istat); **Ministeri** (Salute e Sviluppo Economico); **Regioni** (Campania, Liguria, Sicilia e Veneto); **Università** (Federico II di Napoli, Messina, Genova, Padova); **altri enti regionali** (Agenzia Regionale per il Lavoro, Agenzia per la Formazione e l'Accreditamento della Liguria, Veneto Lavoro).

La classificazione delle professioni utilizzata in questa sperimentazione è quella internazionale, ripresa dal Sistema informativo sulle professioni italiano<sup>31</sup>, che si articola, come già detto, in cinque livelli.

Occorre chiarire che la rilevazione si basa unicamente sulle indicazioni fornite dai singoli dipendenti, indipendentemente dalla posizione giuridico economica rivestita dagli stessi all'interno dell'amministrazione. I dati raccolti sono stati comunque trattati con metodologie atte a valutarne la loro congruenza in termini di corretta classificazione della professione individuata<sup>32</sup>.

La rilevazione è stata suddivisa in due parti: nella prima, è stata coinvolta l'amministrazione; nella seconda, il dipendente<sup>33</sup>.

La rilevazione è composta da due passaggi:

- nel primo è stato richiesto di indicare le tre principali attività in cui consiste il proprio lavoro;

---

<sup>31</sup> Si veda il paragrafo 2.3.

<sup>32</sup> Ivi.

<sup>33</sup> Si tratta dei dipendenti con contratto a tempo indeterminato o determinato al 31.12.2016, connotato in modo inequivocabile per qualifica e contratto secondo le codifiche del conto annuale: Nome e Cognome del dipendente; Primi 10 caratteri del codice fiscale del dipendente, Codice contratto di pagamento del dipendente (codifica Igop – conto annuale), Codice della qualifica economica del dipendente (codifica Igop – conto annuale).

- nel secondo, sono stati messi a disposizione cinque percorsi alternativi per l'individuazione della professione svolta, a cui è possibile accedere, sperimentando quello che maggiormente soddisfa l'utente per supportarlo nell'individuazione della propria professione<sup>34</sup>.

Nel momento in cui si individua la professione (a seguito dell'interazione con il sistema), è esclusa la possibilità di "tornare" sugli altri quattro percorsi alternativi. I cinque percorsi alternativi per la scelta della professione sono i seguenti:

- ***Nome della professione***

Nel campo di ricerca andrà inserito il nome della professione. Cliccando sul tasto di ricerca è proposto l'elenco delle professioni che contengono il testo inserito o che hanno maggiore attinenza ad esso. Per ciascuna delle professioni visualizzate è inoltre proposta anche la descrizione delle attività ad essa associate.

- ***Compiti principali svolti***

Indicando nel campo di ricerca il principale compito che viene svolto nell'attività lavorativa e cliccando sul tasto ricerca verranno proposte le professioni attinenti al compito indicato. Il funzionamento è analogo a quello del punto precedente.

- ***Valutazione delle conoscenze***

Sono elencate, sulla sinistra dello schermo, una serie di conoscenze fra le quali l'utente sceglierà quelle utilizzate nello svolgimento della sua attività lavorativa. Attraverso il semplice uso di cursori l'utente indicherà il livello di utilità di ciascuna delle conoscenze scelte. Sulla base delle indicazioni ricevute il sistema proporrà una lista di professioni attinenti alle conoscenze indicate fra le quali è effettuata la scelta.

---

<sup>34</sup> Le denominazioni, i codici, e le descrizioni delle professioni non sono modificabili.

- *Questionario interattivo*

Il sistema propone delle semplici domande relative alla propria professione alle quali il dipendente dovrà rispondere con SI/NO/NON LO SO. La successione delle domande consente al sistema di restringere progressivamente il campo di scelta fino ad arrivare ad individuare la professione. Durante questo percorso guidato, nella parte bassa della schermata compaiono i raggruppamenti delle possibili professioni, con l'indicazione del numero delle alternative ancora possibili a quel livello. Quando le alternative si saranno ridotte a pochi casi può essere conveniente operare una scelta diretta della professione. In rari casi il sistema non riesce ad individuare la corretta professione ed occorre procedere con gli altri metodi.

- *Albero delle professioni*

E' presentata una lista di nove raggruppamenti di professioni. Il dipendente sceglie il raggruppamento all'interno del quale immagina essere collocata la propria professione e, cliccandoci sopra, accede al livello sottostante.

Nella parte destra della schermata compaiono le descrizioni relative al gruppo di professioni scelte, mentre nella parte più alta è indicato il percorso selezionato attraverso il quale è possibile tornare indietro ed effettuare scelte differenti. Si procede in modo analogo fino ad arrivare al livello di dettaglio richiesto.

Non essendo stati ancora pubblicati i risultati non è possibile fare una valutazione dell'Indagine; comunque, la rilevazione successiva – che interesserà tutte le pubbliche amministrazioni – consentirà di erogare dati sugli occupati della PA per unità professionale, in raccordo con il suddetto Sistema informativo nazionale sulle professioni.

## 2.4.2 L'Atlante del lavoro e delle qualificazioni

L'Atlante del lavoro e delle qualificazioni costituisce l'elemento tecnico di riferimento principale per la composizione del Quadro nazionale delle qualificazioni regionali. Esso è stato realizzato dall'INAPP attraverso una ricerca intervento che ha dato vita a diverse fasi di lavoro: messa a punto della metodologia e della banca dati (implementazione dei dati relativi ai diversi repertori di qualificazione regionale); elaborazione dei descrittori dei contenuti del lavoro per settore. Le elaborazioni iniziali sono state realizzate dall'INAPP (istruttorie settoriali) e successivamente verificate dalle singole regioni, nei loro territori, con esperti settoriali e di contenuto. Concluso l'iter di verifica con gli esperti, il Gruppo Tecnico, composto da Ministero del lavoro e Regioni, ha proceduto alla validazione dei descrittori di settore e quindi al suo definitivo inserimento nella banca dati.

La prima versione dell'Atlante, cioè quella non ancora contenente la descrizione dei prodotti-servizi (risultati attesi), si compone complessivamente della descrizione di: 80 processi di lavoro, 785 Aree di attività e circa 5.400 Attività.

In prospettiva, al fine di rendere sostenibile lo sviluppo e l'aggiornamento dei contenuti del lavoro descritti nell'Atlante, è stata allestita, nell'ambito della banca dati, una specifica funzionalità volta ad alimentare ed accompagnare, con modalità trasparenti, semplificate e sistematiche, l'aggiornamento evolutivo del sistema.

L'Atlante raccoglie:

- **le Professioni regolamentate** in base alla direttiva 2013/55/UE che modifica la precedente direttiva 2005/36/CE sul riconoscimento delle qualifiche professionali;

- **il Repertorio delle professioni dell'apprendistato** (il Repertorio è costituito da tutti i profili presenti nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro relativi all'apprendistato professionalizzante, raccolti in 15 diversi comparti rappresentativi di tutte le categorie contrattuali) che sarà reso consultabile online da dicembre 2017.

La descrizione dei contenuti del lavoro proposta nell'Atlante è consultabile attraverso uno schema di classificazione ad albero. L'Atlante del lavoro e delle qualificazioni<sup>35</sup> descrive i contenuti del lavoro in termini di attività e di prodotti-servizi potenzialmente erogabili nello svolgimento delle stesse attività descritte.

I contenuti del lavoro sono rappresentati da uno schema di classificazione formato da 24 settori economico-professionali (**SEP**), ottenuta utilizzando i codici delle classificazioni adottate dall'ISTAT, relativamente alle attività economiche (ATECO 2007) e alle professioni (CP2011).

Nell'ambito dei diversi SEP è possibile visualizzare i principali **Processi di lavoro** a loro volta suddivisi in **Sequenze di processo**, ciascuna contenente specifiche **Aree di attività (ADA)**. Per ciascuna ADA è visualizzata una scheda di dettaglio dei contenuti del lavoro che comprende l'elenco delle **singole attività** costituenti l'ADA e i prodotti e i servizi attesi, nonché i riferimenti ai codici statistici delle suddette classificazioni ISTAT.

Al momento attuale, nella navigazione dell'Atlante, alcuni settori risultano già corredati di questi elementi informativi, mentre in altri non sono ancora presenti.

La descrizione dei contenuti del lavoro proposta nell'Atlante, sarà resa disponibile, in una fase successiva (il lavoro è in corso d'opera), anche attraverso uno schema di classificazione organizzato in termini di **filiere produttive**, con una

---

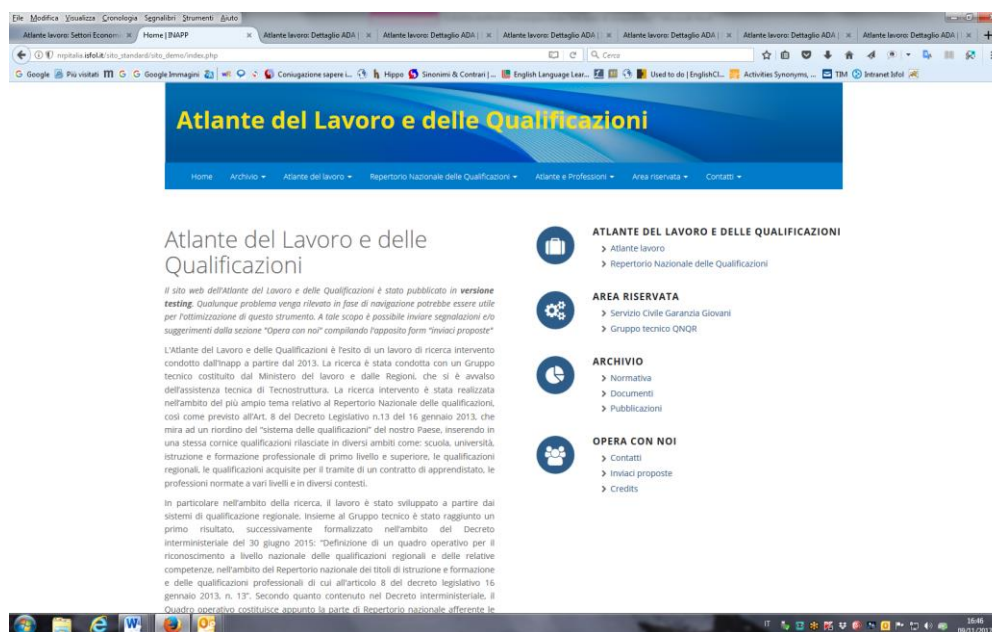
<sup>35</sup> [http://nrpitalia.isfol.it/sito\\_standard/sito\\_demo/index.php](http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/index.php).

lettura che abbraccerà più settori (come ad esempio la filiera dell'Agribusiness, che allinea parte di diversi settori come: agricoltura, chimica, trasporti e logistica, meccanica, produzioni alimentari, servizi di distribuzione commerciale e vendita, servizi turistici, etc.) aggregando processi, o parti di processo o anche singole ADA, lungo appunto le principali filiere produttive del nostro Paese.

Dopo aver illustrato il sistema, nei suoi lineamenti essenziali, si proporrà di seguito un esempio di professione descritta al suo interno.

L'home page del sito di Atlante è riportato in *figura 18*<sup>36</sup>.

Figura 18  
Home page del sito web



Cliccando su “Atlante del lavoro”, e in seguito su “Consulta”, si aprirà la schermata dei settori economico professionali (*figura 19*).

<sup>36</sup> [http://nrpitalia.isfol.it/sito\\_standard/sito\\_demo/index.php](http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/index.php).

Figura 19  
Settori economico professionali del sistema



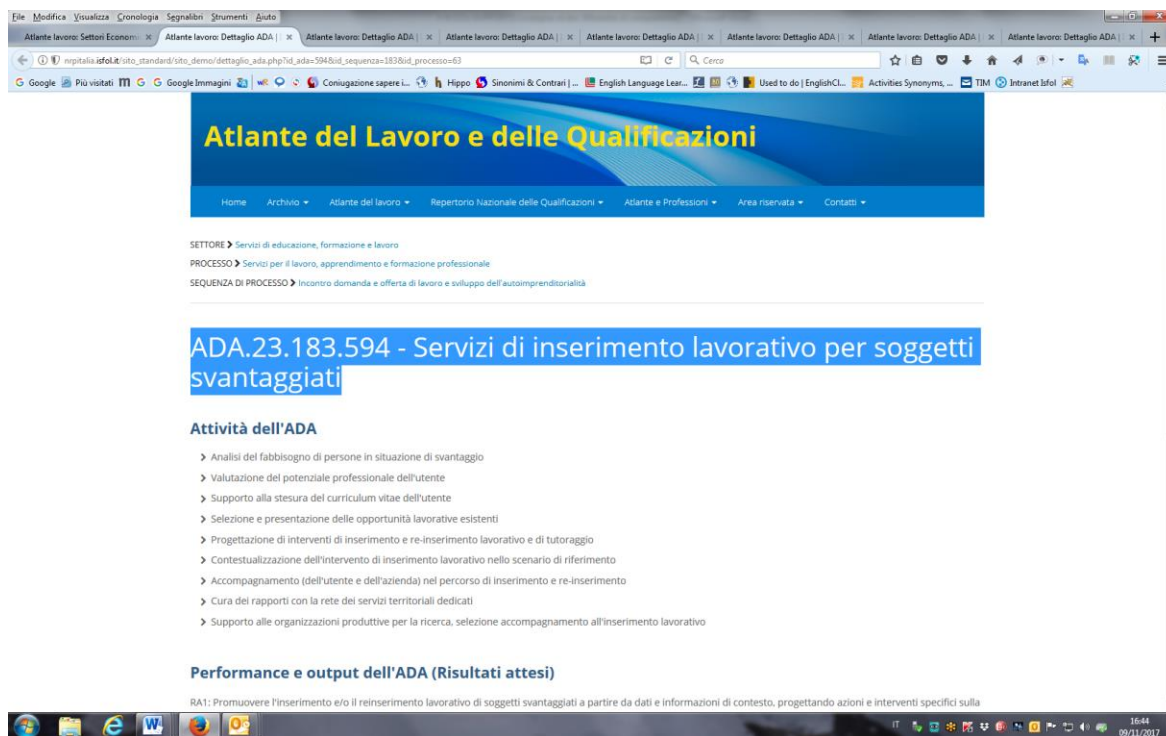
Cliccando sul Settore “Servizi di educazione, Formazione e Lavoro, il sistema riporta tre **Processi**; la scelta dell’esempio ricade su “Processo: PR\_23\_63 – Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale”.

A questo punto si apre la “tendina” delle **Sequenze**; tra le sei riportate, per l’esempio, si sceglie la “Sequenza: Incontro domanda e offerta di lavoro e sviluppo dell’autoimprenditorialità”; questo è il livello delle ADA: “ADA.23.183.594 - Servizi di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati”, nei cui descrittori si trova la figura professionale - riconducibile alla PA - dei **Tecnici dei servizi per l'impiego**, come riportato nella **figura 20**.

## Figura 20

### Descrittori dell'ADA.23.183.594

#### Servizi di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati



## ADA.23.183.594 - Servizi di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati

**SETTORE** Servizi di educazione, formazione e lavoro

**PROCESSO** Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale

**SEQUENZA DI PROCESSO** Incontro domanda e offerta di lavoro e sviluppo dell'autoimprenditorialità

### Attività dell'ADA

- Analisi del fabbisogno di persone in situazione di svantaggio
- Valutazione del potenziale professionale dell'utente
- Supporto alla stesura del curriculum vitae dell'utente
- Selezione e presentazione delle opportunità lavorative esistenti
- Progettazione di interventi di inserimento e re-inserimento lavorativo e di tutoraggio
- Contestualizzazione dell'intervento di inserimento lavorativo nello scenario di riferimento
- Accompagnamento (dell'utente e dell'azienda) nel percorso di inserimento e re-inserimento
- Cura dei rapporti con la rete dei servizi territoriali dedicati

- Supporto alle organizzazioni produttive per la ricerca, selezione accompagnamento all'inserimento lavorativo

#### **Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)**

**RA1:** Promuovere l'inserimento e/o il reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati a partire da dati e informazioni di contesto, progettando azioni e interventi specifici sulla base dello scenario territoriale di riferimento.

**RA2:** Selezionare candidature di soggetti con posizione di svantaggio a partite dal fabbisogno espresso dall'utente, valutandone il potenziale e valorizzando le esperienze formative e lavorative pregresse.

**RA3:** Coadiuvare le organizzazioni produttive del territorio, sulla base dei dati presenti nei sistemi informativi in uso ai servizi, nelle azioni di ricerca e selezione del personale in situazione di svantaggio anche attraverso l'attivazione, nelle fasi successive, di iniziative mirate all'accompagnamento e all'inserimento lavorativo utilizzando le reti dei servizi territoriali dedicati e di supporto.

#### **Codici ISTAT CP2011 associati all'ADA**

##### **Codice Titolo**

2.6.5.4.0          Consiglieri dell'orientamento

3.4.5.3.0          **Tecnici dei servizi per l'impiego**

#### **Codici ISTAT ATECO associati alla sequenza di processo**

78.10.00          Servizi di ricerca, selezione, collocamento e supporto per il ricollocamento di personale.

### **2.4.3 Il Repertorio delle figure professionali e della certificazione delle qualifiche nel settore del credito**

Nel 2010, il Fondo Banche e Assicurazioni, in collaborazione con le associazioni datoriali, le organizzazioni sindacali di categoria e l'Isfol (oggi INAPP), ha realizzato la mappatura dei ruoli professionali presenti nelle banche commerciali (Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali<sup>37</sup>), per il quale ha ottenuto l'accreditamento per la certificazione delle professioni bancarie secondo la normativa UNI EN ISO 17024:2012.

---

<sup>37</sup> Dal quale è stata ripresa tale descrizione del Repertorio.

Tale sistema ha descritto e mappato i livelli di conoscenze, capacità e autonomia richiesti dalle banche per ciascun ruolo.

I **ruoli professionali** sono stati individuati attraverso l'interazione tra il gruppo di lavoro creato *ad hoc* ed alcune banche interessate dalla sperimentazione<sup>38</sup>, individuate anche sulla base di un criterio di rappresentatività del settore bancario.

Per ciascun ruolo sono state raccolte e sistematizzate sintetiche **job description** contenenti finalità, responsabilità principali e informazioni di interesse; nonché **job profile** contenenti le *conoscenze tecnico-professionali* e le *capacità*. Infine, per ciascuna conoscenza/capacità sono stati raccolti gli elementi distintivi: titolo, definizione e livelli attesi di possesso. I ruoli sono inoltre stati ricondotti ai codici ATECO dei settori economici, alla classificazione delle professioni dell'ISTAT (CP 2011), al sistema internazionale ISCO-08 (ILO).

Le **conoscenze tecnico professionali** (prima parte del *job profile*) sono state raggruppate in sette famiglie professionali:

- amministrazione;
- credito;
- finanza;
- legale;
- personale;
- sistemi informativi e telecomunicazioni;

---

<sup>38</sup> Per l'elaborazione del Repertorio, successivamente sviluppato nel Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali, ci si è avvalsi della collaborazione di 8 gruppi aziendali di varie dimensioni, il che ha permesso di studiare un campione di lavoratori significativo, pari al 60% del personale del settore, radicando l'analisi nella realtà fattuale delle banche.

- vendite e marketing.

Le *capacità* (seconda parte del *job profile*) sono invece raggruppate in cinque aree:

- intellettuale;
- emozionale;
- relazionale;
- gestionale;
- innovativa.

Tale sistema offre la possibilità di ottenere la certificazione della qualifica<sup>39</sup>, un'opportunità molto importante in quanto favorisce la crescita e il riconoscimento della professionalità, nonché una maggiore occupabilità dei lavoratori del settore bancario<sup>40</sup>.

Infatti, utilizzando le metodologie proprie del bilancio delle competenze, sono stati determinati il margine di autonomia dei ruoli professionali, le conoscenze e le capacità fondamentali ed il loro livello di possesso.

Ulteriore elemento presente nello schema adottato dal settore bancario è l'attribuzione, ad ogni ruolo professionale, del livello EQF.

Tale livello è stato determinato a partire dalla "moda" dei livelli attesi di possesso del gruppo delle conoscenze e del gruppo delle capacità<sup>41</sup>. Tra le due mode così

---

<sup>39</sup> FBA offre ai lavoratori del settore creditizio-finanziario e assicurativo la possibilità di ottenere la certificazione delle proprie competenze, dimostrando una continuità dell'attività lavorativa in forma retribuita per almeno 3 anni, sostenendo un apposito esame. Il certificato ottenuto ha carattere internazionale e, a seconda del profilo, ha una validità di 3 o 5 anni.

<sup>40</sup> Pier Luigi Ledda, responsabile FIRST della Contrattazione aziendale.

<sup>41</sup> E' stato utilizzato l'indice statistico della moda, in quanto indica i livelli di conoscenza attesi più frequenti nello svolgere le mansioni contenute in una qualifica.

ottenute è stata effettuata la media, arrotondata per difetto. Tale valore medio è stato quindi sommato al livello di autonomia.

Per una maggiore comprensione dell'intero sistema descritto e di tale calcolo, si riporta di seguito (*figura 21*) una scheda del profilo di "Responsabile di filiale".

**Figura 21**  
**Scheda del profilo "Responsabile di Filiale"**

<b>RESPONSABILE DI FILIALE</b>
<b>Altre denominazioni</b>
Titolare di filiale, Direttore di filiale/agenzia
<b>Finalità</b>
Provvedere a rappresentare la Banca nell'ambito del mandato ricevuto sul territorio di competenza e a contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici sociali e commerciali, nel rispetto delle politiche e degli indirizzi assegnati.
<b>Principali responsabilità/attività</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilare sul territorio di riferimento valutando il potenziale commerciale locale, individuando gli ambiti di crescita, sviluppando proattivamente nuove relazioni commerciali e assicurando un adeguato libello di soddisfazione della clientela, anche tramite il supporto e la collaborazione delle strutture di Area/Rete;</li> <li>2. Provvedere, qualora assegnatario di un portafoglio gestito in prima persona, al conseguimento degli obiettivi economici, commerciali e di rischio;</li> <li>3. Gestire l'azione commerciale della filiale verificando la corretta pianificazione delle attività;</li> <li>4. Provvedere alla corretta erogazione e gestione del credito di competenze, ivi compresi i crediti problematici e i controlli sull'andamento dei rapporti fiduciari, assicurando altresì la corretta gestione dei rischi creditizi e operativi anche attraverso l'interazione con gli organi deliberanti superiori;</li> <li>5. Curare il costante monitoraggio dei dati andamentali relativi ai portafogli gestiti e alle iniziative commerciali in corso;</li> <li>6. Coordinare le attività di assistenza alla clientela assicurando il corretto espletamento delle attività operative e amministrative di filiale (ad es. quadratura della contabilità, attività amministrative "massive", archivio ...);</li> <li>7. Provvedere al rispetto dei processi operativi, amministrativi e commerciali mediante verifiche, autorizzazioni e validazioni di propria competenza, con l'ausilio delle competenti strutture di Area/Rete;</li> <li>8. Provvedere che tutti i collaboratori siano costantemente aggiornati sulle politiche e priorità dell'azienda, ivi comprese le iniziative commerciali, avvalendosi del supporto e della collaborazione delle strutture di Area/Rete;</li> <li>9. Vigilare sul rispetto dei ruoli secondo quanto previsto dal modello organizzativo e la corretta applicazione dei processi commerciali definiti;</li> <li>10. Supportare la crescita professionale delle risorse assegnate, individuando e valorizzando capacità e competenze delle medesime, facilitando la partecipazione ai piani di formazione e di sviluppo;</li> <li>11. Curare l'immagine e la comunicazione della filiale.</li> </ol>

**Profilo di conoscenze e capacità**

<b>Profilo di conoscenze</b>		
<b>Famiglia professionale</b>	<b>Titolo</b>	<b>Livello atteso</b>
<b>Credito</b>	Gestione crediti problematici	1,00
	Monitoraggio della qualità del portafoglio crediti	2,00
	Tecniche di definizione del profilo quantitativo/analisi di bilancio	1,00
	Tecniche di valutazione del profilo qualitativo	1,00
<b>Finanza</b>	Mercati finanziari di base	2,00
<b>Legale</b>	Normativa CAI e Usura	2,00
	Normativa su investimenti	1,00
<b>Personale</b>	Gestione e sviluppo delle risorse umane	2,00
	Procedure organizzazione, ruoli e funzioni aziendali	2,00
	Valutazione delle prestazioni	1,00
<b>Vendite e marketing</b>	Conoscenza del mercato locale	3,00
	Gestione budget commerciale	3,00
	Prodotti di finanziamento ordinari	1,00
	Prodotti di investimento	1,00
	Tecniche di "customer care"	2,00

Profilo di capacità		
Area	Titolo	Livello atteso
Intellettuale	Sintesi	3,00
	Soluzione dei problemi	4,00
	Autosviluppo	3,00
Relazionale	Orientamento al cliente	4,00
	Convincimento	3,00
	Negoziazione	3,00
	Gestione del team	3,00
	Coordinamento e gestione collaboratori	3,00
Gestionale	Pianificazione	4,00
	Decisione	4,00
	Controllo	3,00
	Orientamento ai risultati	4,00
	Iniziativa	4,00
Emozionale	Gestione dei conflitti	3,00
Innovativa	Flessibilità	3,00

VERIFICA DEL VALORE EQF ASSEGNATO AL RUOLO	
LIVELLO DI AUTONOMIA	2+
INDICATORE MEDIO CONOSCENZE + CAPACITA' (Moda conoscenze 1 + Moda capacità)	2=
LIVELLO EQF	4

L'individuazione dei ruoli professionali è frutto della collaborazione realizzata tra le imprese bancarie coinvolte, che hanno fornito gli elenchi di tutte le posizioni presenti nei propri organici, ed il gruppo di lavoro che ha compiuto le operazioni di "pulizia" e "scrematura" dei contenuti e di accorpamento dei ruoli.

L'elenco dei ruoli (69), suddiviso per aree, è riportato nella *tabella 3*.

**Tabella 3**  
**Elenco dei ruoli individuato**

<b>Area Filiali</b> Responsabile di filiale Gestore portafoglio retail Gestore portafoglio private Gestore portafoglio corporate Gestore portafoglio small business Addetto titoli Addetto Fidi Addetto Back office Operatore di sportello Responsabile area/Coordinamento filiali Responsabile segmento retail di area Responsabile segmento corporate di area Responsabile small business di area Responsabile crediti di area Specialista prodotti di area Responsabile sviluppo di business sviluppatore	<b>Area risorse umane e organizzazione</b> Direttore risorse umane Responsabile sviluppo risorse umane Responsabile relazioni sindacali Responsabile formazione Responsabile selezione Responsabile gestione risorse umane Responsabile politiche retributive Responsabile sviluppo organizzativo Responsabile pianificazione e controllo costi del personale responsabile sicurezza	<b>Area amministrazione</b> Direttore di amministrazione Responsabile fiscale/tributario Responsabile bilancio Responsabile contabilità Responsabile tecnico e immobili Responsabile economato Responsabile logistica e servizi generali Responsabile amministrazione del personale	<b>Area finanza</b> Direttore finanza Responsabile tesoreria e liquidità responsabile gestione patrimoni mobiliari Gestione tesoreria	<b>Area operation</b> Responsabile estero Responsabile centro incassi e pagamenti Responsabile organizzazione
<b>Area legale</b> Responsabile affari legale generali Responsabile legale organizzazione	<b>Area commerciale</b> Direttore Commerciale Responsabile divisione retail Responsabile divisione corporate Responsabile divisione private Segment manager Product manager	<b>Area credito</b> Direttore crediti Responsabile crediti ordinari/speciali Responsabile monitoraggio qualità credito Analista qualità credito	<b>Area sistemi informativi</b> Direttore dei sistemi informativi Responsabile CED Analista funzionale Sistemista	<b>Area pianificazione e controllo</b> Responsabile pianificazione e controllo Responsabile controllo di gestione Responsabile marketing strategico
<b>Area internal auditing</b> Responsabile internal auditing	<b>Area comunicazione</b> Responsabile comunicazione esterna Responsabile comunicazione interna	<b>Area risk management</b> Responsabile risk management	<b>Area compliance</b> Responsabile compliance	<b>Area servizi telematici</b> Responsabile call center Addetto call center

Allo stesso tempo è stata creata una **libreria delle conoscenze/capacità**, nella quale sono analiticamente descritti i contenuti di ciascuna di esse (*conoscenze, capacità*) composti da:

- Famiglia professionale di riferimento;
- Titolo della conoscenza/capacità;

- Elencazione dei suoi principali contenuti.

Per la certificazione delle professioni bancarie, FBA ha collaborato con l'Ente italiano di normazione (UNI) ai fini dell'elaborazione delle prassi di riferimento UNI/PdR 10:2014. Tale sistema, come previsto dal d.Lgs. 13/2013, è stato in seguito accreditato dall'Ente italiano di accreditamento (Accredia) per 32 dei profili professionali "core" del settore bancario, come riportato nella **tabella 4**.

**Tabella 4**  
**I 32 profili professionali "core" della banca certificati**

Prassi di riferimento	Profilo Professionale
UNI/PdR 10.1:2014 – Area Filiale	Responsabile di filiale (profilo 1.1)
	Gestore portafoglio Retail (profilo 1.2)
	Gestore portafoglio Private (profilo 1.3)
	Gestore portafoglio Corporate (profilo 1.4)
	Gestore portafoglio Small Business (profilo 1.5)
	Addetto titoli (profilo 1.6)
	Addetto Fidi (profilo 1.7)
	Addetto back office (profilo 1.8)
	Operatore di sportello (profilo 1.9)
	Responsabile area coordinamento filiali (profilo 1.10)
	Responsabile segmento Retail di area (profilo 1.11)
	Responsabile segmento Corporate di area (profilo 1.12)
	Responsabile segmento Small Business di area (profilo 1.13)
	Responsabile crediti di area (profilo 1.14)
	Specialista prodotti di area (profilo 1.15)
	Responsabile sviluppo business (profilo 1.16)
	Sviluppatore (profilo 1.17)
UNI/PdR 10.2:2014 – Area Commerciale	Direttore commerciale (profilo 2.1)
	Responsabile Divisione Retail (profilo 2.2)
	Responsabile Divisione Corporate (profilo 2.3)
	Responsabile Divisione Private (profilo 2.4)
	Segment Manager (profilo 2.5)
	Product Manager (profilo 2.6)
UNI/PdR 10.3:2014 – Area Credito	Direttore Crediti (profilo 3.1)
	Responsabile Crediti Ordinari/Speciali (profilo 3.2)
	Responsabile Monitoraggio Qualità Credito (profilo 3.3)
	Analista Qualità Credito (profilo 3.4)
	Addetto Credito (profilo 3.5)
UNI/PdR 10.4:2014 – Area Finanza	Direttore Finanza (profilo 4.1)
	Addetto Finanza (profilo 4.2)
	Responsabile Tesoreria e Liquidità (profilo 4.3)
	Responsabile Gestione Patrimoni Mobiliari (profilo 4.4)

E' stata inoltre istituita un'apposita Commissione, finalizzata a sostenere FBA nella costante revisione del sistema di certificazione ed è stato altresì istituito un Osservatorio delle professioni bancarie, con il compito di monitorare i cambiamenti che intercorrono nelle professioni e nelle organizzazioni bancarie, trasponendoli rapidamente e con precisione nelle nuove edizioni del Manuale.

#### 2.4.4 Il sistema Unioncamere/Camere di Commercio

Anche tale sistema si basa sull'analisi delle caratteristiche individuali e sulle competenze dei lavoratori (di chi "opera bene – *best performer* – per dedurre le competenze necessarie a tutta l'organizzazione"), nell'ottica dello sviluppo e dell'adeguamento alle esigenze dei processi dell'ente.

Il modello si basa sull'orientamento polifunzionale dei ruoli e prevede una **dimensione professionale** (conoscenze generali e specialistiche), nonché una **dimensione comportamentale e di capacità** (comportamenti e capacità richiesti per il loro efficace svolgimento).

L'obiettivo è quello di pervenire ad una descrizione completa sia delle competenze richieste dal ruolo, sia di quelle detenute dal singolo lavoratore (queste ultime, in una logica di *assessment*), al fine di evidenziare dei *gap* di competenza professionale.

Il modello ha una finalità essenzialmente gestionale: si vuole infatti favorirne il suo utilizzo quale strumento della gestione risorse umane, in collegamento con i sistemi di selezione, di formazione e sviluppo, di carriera e di valutazione del personale.

Il modello articola il profilo di competenza nelle seguenti dimensioni:

**A. CONOSCENZE GENERALI**

Esse sono proposte nella **tabella 5**, suddivise per categorie contrattuali (con esemplificazione del profilo).

**Tabella 5**  
**Conoscenze generali per categorie contrattuali**

<b>Conoscenze generali</b> per i profili di Gestore – Esperto e Specialista (categorie contrattuali C e D)	<b>Conoscenze generali</b> per il profilo di Operatore (categorie contrattuali A e B)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze giuridiche</li> <li>- Conoscenze economiche</li> <li>- Conoscenze di organizzazione del lavoro</li> <li>- Conoscenze informatiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenze del funzionamento dell'ente camerale</li> <li>- Conoscenze informatiche e tecniche</li> <li>- Conoscenze dei sistemi di comunicazione</li> </ul>

**B. CONOSCENZE SPECIALISTICHE**

Le aree di tali conoscenze sono di seguito elencate:

- Area giuridico-amministrativa;
- Area contabile, programmazione e controllo
- Area organizzazione, sviluppo e gestione del personale
- Area tecnico-tecnologica
- Area sistemi informativi
- Area sviluppo economico del territorio
- Area comunicazione e marketing.

Per ogni profilo di competenza si possono individuare un insieme di conoscenze specialistiche, che variano per ogni profilo per:

- tipo di conoscenze e capacità specialistiche detenute in funzione dei diversi livelli di complessità del profilo;
- numero;
- livello di padronanza delle stesse.

### C. **COMPETENZE COMPORAMENTALI**

Nel modello proposto sono individuate le seguenti capacità<sup>42</sup>:

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

Il **profilo di competenza** è descritto da una scheda riepilogativa, che contiene gli elementi essenziali relativi alle competenze da possedere (ed al loro livello) di ogni profilo professionale. Un esempio di profilo di competenza di “Esperto della comunicazione” è riportato nella **tabella 6**.

---

<sup>42</sup> La definizione di queste aree riprende quella di funzioni cerebrali di Ned Hermann (*The creative Brain, Brain Books, 1990*), che evidenzia diversi approcci alla realtà (intellettuale, gestionale operativo, relazionale e gestionale innovativo) collegandole alle localizzazioni cerebrali (corticale sinistro e destro, limbico sinistro e destro).

**Tabella 6**  
**Esempio di profilo di competenza “Esperto di comunicazione”**

<b>Esperto di comunicazione</b>	
<b>Descrizione delle principali responsabilità e attività</b>	
Gestisce la comunicazione esterna dell'ente e garantisce i flussi di informazione nei confronti dei media, nonché le relazioni pubbliche rivolte alle istituzioni, alle associazioni e al mondo politico-impresonditoriale. Ha il compito di coordinare e supervisionare l'immagine complessiva del sistema camerale. Deve promuovere le interviste e progettare conferenze stampa. Deve inoltre realizzare indagini conoscitive.	
<b>CONOSCENZE GENERALI</b>	<b>Livello atteso (Da 1 a 7)</b>
Conoscenze di organizzazione del lavoro	5
Conoscenze giuridiche	4
Conoscenze economiche	5
Conoscenze informatiche	4
<b>CONOSCENZE SPECIALISTICHE (max 10)</b>	<b>Livello atteso (Da 1 a 7)</b>
Ufficio stampa	6
Comunicazione istituzionale	6
Promozione e marketing operativo	5
Economia del territorio	4
Organizzazione, ruoli, funzioni e legislazione dell'Ente camerale	4
Normativa privacy	4
Codice amministrativo digitale	4
Applicativi specifici di processo	4
<b>COMPETENZE COMPORAMENTALI (max 6)</b>	<b>Livello atteso (Da 1 a 7)</b>
<b>Capacità gestionali e di realizzazione</b>	
1 Pianificazione, programmazione del lavoro e gestione del tempo	5
2 Capacità di gestione	5
<b>Capacità relazionali</b>	
1 Comunicazione	6
2 Rappresentanza istituzionale	5
3 Disponibilità ai rapporti interpersonali	5
<b>Capacità emozionali</b>	
1 Consapevolezza di sé, autoefficacia	5

Per ogni dipendente, in funzione del profilo di competenza, è redatta un'apposita **scheda personale di competenza** che contiene le competenze del lavoratore, tra le quali anche quelle che non sono richieste dal suddetto profilo.

Le informazioni di questa scheda riguardano:

- *Le attività svolte e le responsabilità*: attività effettivamente svolte dal dipendente relative alla posizione di lavoro, responsabilità attribuite, relazioni gestite, e ogni altra informazione che descriva nel dettaglio i contenuti del lavoro;

- *Le conoscenze generali e specialistiche*: conoscenze detenute dalla persona tra quelle indicate dal profilo di competenza;
- *Le competenze comportamentali*: possedute dal lavoratore, con relativo grado di padronanza.

*Il raffronto tra le due schede (profilo di competenza e personale di competenza)* è realizzato dal continuo monitoraggio tra le competenze detenute e le competenze richieste dal profilo di riferimento.

Tale modello di competenza prevede degli *elenchi di conoscenze e comportamenti* da scegliere in costituiti *Dizionari delle competenze comportamentali e delle conoscenze generali e specialistiche*, che sono suscettibili di ampliamenti e arricchimenti, in funzione delle esigenze dell'ente camerale, secondo la logica di un modello aperto.

## **2.5 Considerazioni conclusive**

Dopo aver illustrato l'architettura ed il concreto funzionamento delle sette esperienze presentate, è utile fare delle considerazioni su tali sistemi e modelli nell'ottica degli obiettivi del presente lavoro.

In primo luogo, *i sistemi descritti nascono per finalità diverse*. Di seguito, se ne riassumono le principali:

- *finalità conoscitive generali di supporto alle politiche*, soprattutto politiche del lavoro: questa finalità è presente soprattutto nei sistemi informativi nazionali delle professioni e delle qualificazione (O\*NET, ROME, Sistema informativo italiano sulle professioni); essi mettono infatti a disposizione della collettività un panorama completo ed analitico delle caratteristiche di tutte le professioni esercitate nei rispettivi Paesi, la loro consistenza

occupazionale attuale e le tendenze a breve e medio termine del mercato professionale, i *trend* di cambiamento delle loro competenze, le opportunità di impiego in tempo reale e strumenti per l'orientamento professionale; si tratta, dunque, di uno "strumento di supporto alle decisioni politiche", utile alla programmazione e alla progettazione degli interventi per l'occupazione.

- *finalità di supporto ai sistemi istituzionali di certificazione delle qualifiche*: questa finalità è presente soprattutto nell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni;
- *finalità gestionali ed organizzative*: questa finalità è presente in particolare nel sistema sviluppato da Unioncamere a supporto delle politiche delle risorse umane nelle Camere di Commercio.

Il sistema sviluppato in ambito bancario, pur perseguendo soprattutto finalità gestionali, ha sviluppato in modo più strutturato anche la dimensione della certificazione delle competenze.

Infine, la rilevazione avviata sperimentalmente da Ragioneria Generale dello Stato sulle competenze dei lavoratori pubblici persegue, almeno in questa fase, un obiettivo di ampliamento del patrimonio conoscitivo del Conto annuale, per ricomprendervi anche la dimensione delle professioni e delle competenze dei lavoratori pubblici, con un orientamento di supporto alle politiche sulla PA. A tal fine, si tenta una riconduzione di tali professioni e competenze al sistema informativo nazionale sulle professioni, mediante una rilevazione (per ora solo sperimentale) che interessa i singoli lavoratori, a cui si chiede di "individuare la

professione svolta”, attraverso cinque percorsi alternativi, riconducendola a quella definita nel sistema informativo sulle professioni<sup>43</sup>.

Questa operazione ha l’indubbio vantaggio di “recuperare” l’intera tassonomia e il relativo linguaggio comune che ne scaturisce<sup>44</sup>, il processo standardizzato e collaudato, e i costi di *start up*; a fronte, però, di costi e di tempi dovuti all’operazione di “riconduzione” svolta dai dipendenti della PA ed alla manutenzione del “nuovo” sistema, nonché ai costi e ai tempi dovuti alla “istituzionalizzazione” del sistema legata alla costruzione della *governance* all’interno della PA.

Un secondo elemento distintivo tra i diversi sistemi analizzati, riguarda il *percorso seguito per rappresentare le professioni*.

In alcuni di essi, la rappresentazione delle professioni si basa soprattutto sull’analisi “*on desk*” dei modelli organizzativi e dei processi di lavoro, effettuata da gruppi di lavoro *ad hoc* ed esperti dei vari settori. Questa caratteristica si riscontra, ad esempio, nei modelli “Banche” e “Unioncamere”.

Viceversa nei sistemi informativi nazionali sulle professioni (proprio in virtù della loro ampiezza di contenuti, che investe l’intero mondo del lavoro e tutti i settori dell’economia) la rappresentazione dei contenuti delle professioni scaturisce da rilevazioni condotte sui singoli lavoratori, a cui si chiede di descrivere – con l’ausilio di una tassonomia contenente descrittori – la loro specifica “occupazione”.

---

<sup>43</sup> E’ indubbio che il successo di tale sperimentazione dipenderà da come i dipendenti saranno preparati a svolgere tale “riconduzione”, che non è affatto semplice.

<sup>44</sup> La tassonomia dei descrittori e il linguaggio sono distanti dalla nostra tradizione, in quanto legati a quella americana di O\*NET, quindi non semplice da essere recepiti nell’ambito del nostro linguaggio.

Infine, un terzo elemento distintivo concerne il **grado di dinamicità nell'aggiornamento dei contenuti delle professioni**. Posto che in tutte le esperienze analizzate vi è la necessità di un aggiornamento e di una revisione continua di tali contenuti, per tener conto dei cambiamenti del mercato del lavoro e dei modelli organizzativi, diversa è, però, la periodicità con cui si procede a tale revisione.

Le esperienze O\*NET, Rome, Sistema informativo sulle professioni italiano e Atlante del lavoro e delle professioni (differente dai primi tre per lo scopo per il quale è stato costruito) sono sistemi aperti e aggiornati periodicamente. La periodicità è comunque pluriennale visto l'impegno richiesto per aggiornare contenuti professionali che offrono un panorama completo ed analitico delle caratteristiche di tutte le professioni esercitate nei rispettivi Paesi<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Si tratta di sistemi ben costruiti e con una metodologia "robusta", collaudata e utilizzata anche da altri Paesi, standardizzata, ma anche istituzionalizzati: ad esempio il sistema italiano è costruito su una *governance* con il partenariato economico-sociale e con gli altri attori del mondo "istruzione, formazione e lavoro". Inoltre, tali sistemi si raccordano con i propri sistemi statistici nazionali: il nostro Sistema è collegato con la Classificazione delle attività economiche (Ateco 2007) e con la Classificazione e la nomenclatura ufficiale delle Professioni italiane (ISTAT CP2011), alla quale aggiunge dei descrittori alle professioni (V digit), configurandosi pertanto come un modello misto (*top down* e *bottom up*), con il vantaggio di avere una rappresentazione della realtà lavorativa che deriva "dal campo", e non costruita "a tavolino" (i descrittori dell'Atlante delle qualificazioni e delle professioni non sono stati definiti con una *survey* realizzata sul campo su dipendenti pubblici e del settore privato, ma derivano da un processo diverso, costruiti *on desk* su professioni regolamentate e dell'apprendistato).

### 3. Ipotesi di lavoro per definire modelli standard di rappresentazione delle professioni e relative competenze nella PA

#### 3.1 Premessa

I sistemi nazionali e internazionali, riportati nel capitolo precedente, sono serviti a farci comprendere che a livello generale, **i processi di classificazione sono tutt'altro che neutri**; piuttosto sono guidati:

- da scelte metodologiche orientate dalla teoria;
- da aspetti macro e micro del Paese ove il processo è realizzato: contesto socioeconomico, politico, istituzionale ecc.;
- dalle finalità perseguite.

Pertanto, dopo aver approfondito le diverse esperienze, si tenterà, in questo capitolo, di definire possibili percorsi tesi ad introdurre alcuni elementi di standardizzazione nella rappresentazione delle professioni del lavoro pubblico.

Tale esigenza scaturisce da alcuni elementi del contesto attuale:

- non sono ancora disponibili conoscenze adeguate delle professioni e relative competenze presenti all'interno della pubblica amministrazione<sup>46</sup>;
- le professioni sono definite con metodologie, linguaggi e percorsi molto disomogenei e poco confrontabili: in alcuni casi, a livello nazionale (ad esempio professioni sanitarie); in altri casi (la maggior parte), a livello di singola amministrazione (Ministeri, Regioni ed enti locali, Enti pubblici non

---

<sup>46</sup> A.Ra.N. (2013), "Organizzazione e capitale umano: due questioni chiave per il rilancio del pubblico impiego", *Occasional paper* 4/2013, <http://www.aranagenzia.it/index.php/statistiche-e-pubblicazioni/>.

economici); inoltre, non vi è, generalmente, una riconduzione ai sistemi nazionali e internazionali delle professioni;

- non è ancora abbastanza diffuso un approccio alla rappresentazione delle professioni basato sulla competenza e, conseguentemente, le politiche in ambito risorse umane non sono ancora del tutto orientate a valorizzarle e a porsi nell'ottica del loro sviluppo.

L'introduzione di elementi di standardizzazione in tale ambito appare utile anche per le seguenti ulteriori considerazioni:

- nel nuovo assetto disegnato dalla "Legge di riforma Madia" si prevede che DFP e MEF definiscano delle *linee guida nazionali* che orientino le amministrazioni nella pianificazione dei fabbisogni, anche al fine di perseguire obiettivi di maggiore uniformità dei modelli di analisi e rappresentazione degli stessi (trasmissione dei piani delle amministrazioni a DFP e MEF);
- nella PA vi è l'esigenza di rendere più fluido il mercato del lavoro all'interno del sistema PA, favorendo l'incontro tra domanda e offerta e la mobilità del personale.

L'introduzione di elementi di standardizzazione presenta però anche elementi di complessità, di cui è bene essere consapevoli:

- le PA sono molto diverse tra loro a livello organizzativo, di servizi erogati, di professioni;
- la rappresentazione delle professioni serve a diversi scopi: conoscitivi e di analisi, di supporto alle politiche in ambito risorse umane (es. politiche formative, certificazione, sviluppo professionale, etc.): non è detto, pertanto, che un modello valido per uno dei suddetti scopi, lo sia anche per altri;

- la “standardizzazione” non deve essere eccessivamente “cogente” per le amministrazioni, le quali hanno comunque bisogno di gradi di libertà (riconosciuti anche a livello contrattuale e legislativo) per impostare le loro politiche di gestione delle risorse umane (fabbisogni, reclutamento ecc.);
- l’istituzionalizzazione di percorsi maggiormente standardizzati, “imporre” una *governance* tra le varie amministrazioni interessate che non è da “trascurare” o di “poco conto”.

Tenuto conto di tali premesse, si prospettano due ipotesi di lavoro: una di breve periodo; una di medio-lungo periodo.

In un sistema molto complesso e diversificato, quale è il sistema PA ed avendo vincoli di tempo (breve/medio periodo), si può perseguire una strategia di introduzione di elementi di standardizzazione minimi.

In questo scenario, le amministrazioni pubbliche continuano a definire in “casa propria” le professioni, ma si perseguono alcuni obiettivi quali:

- definizione di modelli o strumenti da mettere a disposizione delle singole amministrazioni per orientarle e guidarle nella definizione delle professioni al loro livello: ad esempio, aree o famiglie professionali a cui dette professioni possono essere ricondotte ovvero tassonomie di descrittori delle competenze professionali da utilizzare per definire i contenuti delle professioni;
- primi passi verso la riconduzione delle professioni a tassonomie di sistemi nazionali o internazionali.

In un’ottica più di lungo periodo, è ipotizzabile, invece, la definizione di una “tassonomia” nazionale con descrittori specifici per le professioni della PA. Questo percorso implica evidentemente anche costi più elevati ed un maggior sforzo in termini di *governance* dei diversi attori coinvolti. Quale scenario

intermedio si può anche ipotizzare di affrontare tale impegno solo su alcuni settori della PA, seguendo l'esempio delle banche.

Tracciate le possibili direzioni di marcia, l'esercizio condotto, di cui si illustreranno i risultati nei successivi paragrafi, si è mosso comunque all'interno dello scenario di breve periodo.

Nell'ottica della riconduzione a standard nazionali o internazionali, è stato definito (e sperimentato su un settore della PA) un modello per ricondurre ai livelli EQF i livelli di inquadramento giuridico definiti nei contratti collettivi nazionali del lavoro pubblico (*paragrafo 3.2*).

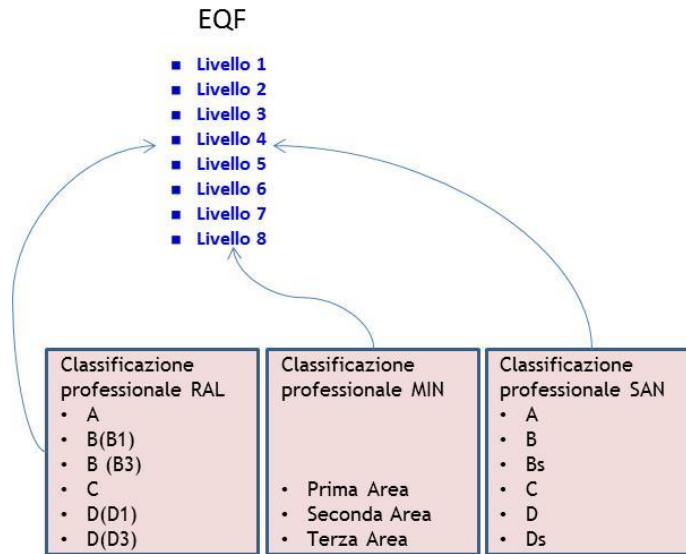
Nell'ottica della definizione di modelli e schemi *standard*, da utilizzare nell'ambito di linee guida nazionali o da mettere a disposizione delle amministrazioni, sono state definite aree/famiglie professionali, sulla base di materiali tratti da esperienze di definizione delle professioni condotte a livello di amministrazione (*paragrafo 3.3*).

### ***3.2 La sperimentazione di un modello di correlazione tra livelli EQF e i livelli di inquadramento giuridico-contrattuale su un CCNL A.Ra.N.***

La sperimentazione ha riguardato la costruzione di un modello attraverso il quale attribuire i livelli EQF alle categorie di inquadramento giuridico dei CCNL A.Ra.N., in un'ottica di armonizzazione dei sistemi contrattuali e delle qualifiche a livello nazionale (es. CCNL pubblici non A.Ra.N. e privati) e europeo (es. i sistemi classificatori delle professioni e delle qualificazioni pubblici e privati degli altri Stati europei).

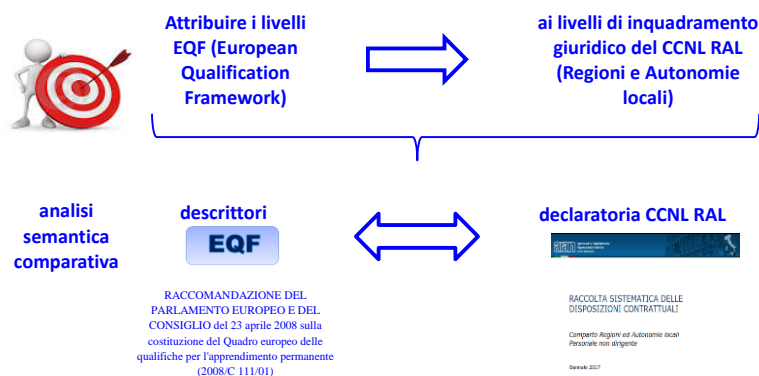
Lo schema seguito per condurre tale esercizio è rappresentato in *figura 22*.

Figura 22  
Schema della sperimentazione CCNL RAL-EQF



Nello specifico, il test è stato realizzato mediante un'analisi semantica comparativa tra i descrittori dei livelli di EQF, e il contenuto della declaratoria, Allegato A di un CCNL ARAN, Regioni e Autonomie Locali (RAL), come riportato nella *figura 23*<sup>47</sup>.

Figura 23  
Presupposti del test su correlazione CNL RAL-EQF



<sup>47</sup> Una breve descrizione dell'EQF e del contratto RAL sono riportati negli allegati B e C.

Operativamente, per effettuare questa comparazione, sono state inizialmente riclassificate le informazioni contenute nella declaratoria del contratto RAL secondo i seguenti descrittori: conoscenze, esperienze, contenuti, relazioni, complessità, responsabilità e titoli di studio.

Il risultato di tale attività è delineato in *tabella 6*.

Tabella 6

### Riclassificazione delle declaratorie della raccolta sistematica delle disposizioni contrattuali del comparto Regioni e Autonomie Locali - ALLEGATO A (CCNL 31.3.1999)

Cat.	Conoscenze	Esperienza	Contenuti	Relazioni	Complessità
A	<b>Generali</b> (di tipo operativo)	Diretta sulla mansione	<b>Ausiliario</b>	Relazioni organizzative di tipo prevalentemente interno basate su interazione tra pochi soggetti	Problematiche lavorative di tipo <b>semplice</b>
	<b>Responsabilità</b>	<b>Titolo</b>	<b>Esemplificazione dei profili</b>		<b>Es. profili</b>
	<b>Compiti</b> (rispetto a più ampi processi produttivi/ amministrativi)	Scuola dell'obbligo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasporto di persone, movimentazione di merci (anche consegna - ritiro della documentazione amministrativa), ordinaria manutenzione dell'automezzo (segnalando eventuali interventi di natura complessa);</li> <li>attività prevalentemente esecutive o di carattere tecnico manuali (comportanti l'uso e la manutenzione ordinaria di strumenti ed arnesi di lavoro).</li> </ul>		Autista, custode, bidello.

Cat.	Conoscenze	Esperienza	Contenuti	Relazioni	Complessità
B*	(Buone) <b>specialistiche</b> , generalmente accompagnate da corsi di formazione specialistici)	Grado di esperienza discreto	<b>Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazioni organizzative interne di tipo semplice anche tra più soggetti interagenti;</li> <li>relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo indiretto e formale;</li> <li>Relazioni con gli utenti di natura diretta.</li> </ul>	<b>(Discreta sui problemi da affrontare), discreta ampiezza delle soluzioni</b> possibili
	<b>Responsabilità</b>	<b>Titolo</b>	<b>Esemplificazione dei profili</b>		<b>Es. profili</b>
	<b>Risultati parziali</b> (rispetto a più ampi processi produttivi/ amministrativi)	Scuola dell'obbligo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amministrativo che provvede alla redazione di atti e provvedimenti utilizzando il software grafico, fogli elettronici e sistemi di videoscrittura nonché alla spedizione di fax e telefax, alla gestione della posta in arrivo e in partenza; e che collabora alla gestione degli archivi e degli schedari ed all'organizzazione di viaggi e riunioni;</li> <li>lavoratore che provvede alla esecuzione di operazioni tecnico manuali di tipo specialistico (installazione, conduzione e riparazione di impianti complessi o che richiedono specifica abilitazione o patente. Coordina dal punto di vista operativo altro personale addetto all'impianto;</li> <li>lavoratore che esegue interventi di tipo risolutivo sull'intera gamma di apparecchiature degli impianti, effettuando in casi complessi diagnosi, impostazione e preparazione dei lavori.</li> </ul>		Addetto alla cucina, all'archivio, operatori (CED), conduttore di macchine complesse (scuolabus, macchine operatrici che richiedono specifiche abilitazioni o patenti), operaio professionale, operatore socio assistenziale.
*Ai sensi dell'art. 3, comma 7, per i profili professionali che, secondo la disciplina del DPR 347/83 come integrato dal DPR 333/90, potevano essere iscritti alla V qualifica funzionale, il trattamento tabellare iniziale è fissato nella posizione economica B3. Pertanto, le differenze tra le suddette posizioni sono ascrivibili ai <b>Contenuti</b> e alle <b>Responsabilità</b> .					
B3	<b>Contenuti</b>	<b>Responsabilità</b>			
	(di tipo) <b>Esecutivo</b>	L'attività può comprendere la definizione <b>dell'indirizzo</b> e del <b>coordinamento</b> di addetti di qualifiche inferiori.			

Cat.	Conoscenze	Esperienza	Contenuti	Relazioni	Complessità
C	(Approfondite) <b>mono-specialistiche</b> , con necessità di aggiornamento	Grado di esperienza pluriennale	<b>Concetto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazioni organizzative interne anche di natura negoziale ed anche con posizioni organizzative al di fuori delle unità organizzative di appartenenza;</li> <li>relazioni esterne (con altre istituzioni) anche di tipo diretto;</li> <li>relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse, e negoziale</li> </ul>	<b>(Media sui problemi da affrontare, su modelli esterni predefiniti); significativa ampiezza delle soluzioni.</b>
	<b>Responsabilità</b>	<b>Titolo</b>	<b>Esemplificazione dei profili</b>		<b>Es. profili</b>
	<b>Risultati</b> relativi a <b>specifici</b> processi produttivi/ amministrativi	Scuola superiore	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavoratore che, anche coordinando altri addetti, provvede alla gestione dei rapporti con tutte le tipologie di utenza relativamente alla unità di appartenenza.</li> <li>lavoratore che svolge attività istruttoria nel campo amministrativo, tecnico e contabile, curando, nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge ed avvalendosi delle conoscenze professionali tipiche del profilo, la raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati.</li> </ul>		Esperto di attività socioculturali, agente di polizia municipale e locale, educatore asili nido e figure assimilate, geometra, ragioniere, maestra di scuola materna, istruttore amministrativo, assistente amministrativo del registro delle imprese.

Cat.	Conoscenze	Esperienza	Contenuti	Relazioni	Complessità
D*	(Elevate) <b>Pluri-specialistiche</b> , con frequente necessità di aggiornamento	Grado di esperienza pluriennale	<b>Tecnico, gestionale o direttivo</b> con responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, gestite anche tra unità organizzative diverse da quella di appartenenza;</li> <li>relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo diretto anche con rappresentanza istituzionale;</li> <li>relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse, e negoziale.</li> </ul>	(Elevata sui <b>problemi</b> da affrontare) basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili ed <b>elevata ampiezza delle soluzioni</b>
	<b>Responsabilità</b> <b>Risultati relativi ad importanti</b> e diversi processi produttivi/ amministrativi (di <b>processo o di prodotto</b> )	<b>Titolo</b> Laurea breve o il diploma di laurea	<b>Esemplificazione dei profili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavoratore che espleta attività di ricerca, studio ed elaborazione di dati in funzione della programmazione economico finanziaria e della predisposizione degli atti per l'elaborazione dei diversi documenti contabili e finanziari.</li> <li>lavoratore che espleta compiti di alto contenuto specialistico professionale in attività di ricerca, acquisizione, elaborazione e illustrazione di dati e norme tecniche al fine della predisposizione di progetti inerenti la realizzazione e/o manutenzione di edifici, impianti, sistemi di prevenzione, ecc.;</li> <li>lavoratore che espleta attività progettazione e gestione del sistema informativo, delle reti informatiche e delle banche dati dell'ente, di assistenza e consulenza specialistica agli utenti di applicazioni informatiche;</li> <li>lavoratore che espleta attività di istruzione, predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti all'attività amministrativa dell'ente, comportanti un significativo grado di complessità, nonché attività di analisi, studio e ricerca con riferimento al settore di competenza.</li> </ul>	<b>Es. profili</b> Farmacista, psicologo, ingegnere, architetto, geologo, avvocato, specialista di servizi scolastici, specialista in attività socio assistenziali, culturali e dell'area della vigilanza, giornalista pubblicitario, specialista in attività amministrative e contabili, specialista in attività di arbitro e conciliazione, ispettore metrico, assistente sociale, segretario economo delle istituzioni scolastiche delle Province.
*Ai sensi dell'art. 3, comma 7, per i profili professionali che, secondo la disciplina del DPR 347/83 come integrato dal DPR 333/90, potevano essere ascritti alla VIII qualifica funzionale, il trattamento tabellare iniziale è fissato nella posizione economica D3. Pertanto, le differenze tra le suddette posizioni sono ascrivibili ai <b>Contenuti</b> , alle <b>Responsabilità</b> e al <b>Titolo</b> (abilitazione).					
	<b>Contenuti</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>Titolo</b>		
D3	<b>Tecnico, gestionale o direttivo</b>	<b>Tecnico, gestionale o direttivo</b> con responsabilità	Abilitazione		

Successivamente, vista la Raccomandazione 2008/C111/01 della Commissione Europea, che ha chiesto ai Paesi membri dell'UE di sviluppare dei Quadri Nazionali dei livelli EQF (NQF – *National Qualification Framework*) al quale rapportare le qualificazioni contenute nei propri Sistemi nazionali; il “passaggio” tra i due sistemi è raffigurato nella **figura 24**.

**Figura 24**  
Il “passaggio” da EQF a NQF



Pertanto, l'analisi semantica comparativa non è stata realizzata con i descrittori dell'EQF, ma con i descrittori e sub-descrittori del NQF (Conoscenze, Abilità, e Responsabilità e Autonomia), riportati nella **figura 25**.

**Figura 25**  
**Descrittori e sub-descrittori del NQF**

	Conoscenze			Abilità		Responsabilità - Autonomia		
	Dimensione fattuale e/o concettuale	Ampiezza e/o profondità	Comprensione e consapevolezza	Abilità procedurali, pratiche, tecniche, professionali e settoriali	Abilità cognitive, all'interazione sociale e di attivazione	Contesto	Responsabilità	Autonomia
1	Conoscenze concrete, di base finalizzate ad eseguire un compito semplice, in contesti noti e strutturati	Di limitata ampiezza, di base		Saper utilizzare saperi, materiali e strumenti per svolgere un compito semplice	Coinvolge abilità cognitive, relazionali e sociali di base, tipicamente. CONCENTRAZIONE e INTERAZIONE	In un contesto strutturato	Svolgere il compito assegnato nel rispetto dei parametri previsti	Sotto diretta supervisione nello svolgimento delle attività
2	Conoscenze concrete, di base, finalizzate ad eseguire compiti semplici in sequenze diversificate	Moderata ampiezza, di base		Saper utilizzare saperi, materiali e strumenti, per svolgere compiti semplici in sequenze diversificate	Coinvolge abilità cognitive, relazionali e sociali necessarie per svolgere compiti semplici all'interno di una gamma definita di variabili di contesto, tipicamente: MEMORIA e PARTECIPAZIONE	In un contesto strutturato, con un numero limitato di situazioni diversificate	Eeguire i compiti assegnati secondo criteri prestabiliti, assicurando la conformità delle attività svolte	Sotto supervisione per il conseguimento del risultato
3	Conoscenze prevalentemente concrete, con elementi concettuali finalizzati a creare collegamenti logici	Gamma di conoscenze	Capacità interpretativa	Saper applicare una gamma di saperi, metodi, materiali e strumenti per raggiungere i risultati previsti	Attiva un set di abilità cognitive, relazionali, sociali e di attivazione che facilitano l'adattamento nelle situazioni mutevoli, tipicamente: COGNIZIONE, COLLABORAZIONE e ORIENTAMENTO AL RISULTATO	In un contesto strutturato, con situazioni mutevoli che richiedono una modifica del proprio operato	Raggiungere i risultati previsti assicurandone la conformità	Individuando, le modalità di realizzazione più adeguate
4	Conoscenze integrate dal punto di vista della dimensione fattuale e/o concettuale	Ampia gamma di conoscenze, approfondite in alcune aree	Capacità interpretativa	Saper applicare una gamma di saperi, metodi, prassi e procedure, materiali e strumenti, per risolvere problemi	Attiva un set di abilità cognitive, relazionali, sociali e di attivazione necessarie per superare difficoltà crescenti, tipicamente: PROBLEM SOLVING, COOPERAZIONE e MULTITASKING	In un contesto di norma prevedibile, soggetto a cambiamenti imprevisti	Provvedere al conseguimento degli obiettivi, coordinando e integrando le attività e i risultati anche di altri	Partecipando al processo decisionale e attuativo
5	Conoscenze integrate dal punto di vista della dimensione fattuale e/o concettuale	Complete, approfondite specializzate	Consapevolezza a degli ambiti di conoscenza	Saper applicare un'ampia gamma di metodi, prassi, procedure e strumenti in modo consapevole e selettivo anche al fine di modificarli	Attiva un set esauriente di abilità cognitive, relazionali, sociali e di attivazione che consentono di trovare soluzioni tecniche anche non convenzionali, tipicamente: VALUTAZIONE, COMUNICAZIONE EFFICACE RISPETTO ALL'AMBITO TECNICO e GESTIONE DI CRITICITA'	In un contesto determinato, complesso ed esposto a cambiamenti imprevedibili	Garantire la conformità degli obiettivi conseguiti in proprio e da altre risorse, identificando e programmando interventi di revisione e sviluppo	Identificando le decisioni e concorrendo al processo attuativo
6	Conoscenze integrate dal punto di vista della dimensione fattuale e/o concettuale	Avanzate in un ambito, trasferibili da un contesto a un altro	Consapevolezza a critica di teorie e principi in un ambito	Saper trasferire in contesti diversi i metodi, le prassi e le procedure necessarie per risolvere problemi complessi e imprevedibili	Mobilizza abilità cognitive, relazionali, sociali e di attivazione avanzate, necessarie per portare a sintesi operativa le istanze di revisione e quelle di indirizzo attraverso soluzioni innovative e originali, tipicamente: VISIONE DI SINTESI, CAPACITA' DI NEGOZIARE E MOTIVARE e PROGETTAZIONE	In un contesto non determinato, esposto a cambiamenti imprevedibili	Presidiare gli obiettivi e i processi di persone e gruppi, favorendo la gestione corrente e la stabilità delle condizioni	Decidendo in modo autonomo e negoziando obiettivi e modalità di attuazione
7	Conoscenze integrate dal punto di vista della dimensione fattuale e/o concettuale	Altamente specializzate alcune delle quali all'avanguardia in un ambito	Consapevolezza a critica di teorie e principi in più ambiti di conoscenza	Saper integrare e trasformare saperi, metodi, prassi e procedure	Mobilizza abilità cognitive, relazionali, sociali e di attivazione specializzate, necessarie per indirizzare scenari di sviluppo, ideare e attuare nuove attività e procedure, tipicamente: VISIONE SISTEMICA, LEADERSHIP, GESTIONE DI RETI RELAZIONALI e INTERAZIONI SOCIALI COMPLESSE e PIANIFICAZIONE	In un contesto non determinato, esposto a cambiamenti continui di norma confrontabili rispetto a variabili note, soggetto a innovazione	Governare i processi di integrazione e trasformazione elaborando le strategie di attuazione e indirizzando lo sviluppo dei risultati	Decidendo in modo indipendente indirizzando obiettivi e modalità di attuazione
8	Conoscenze integrate dal punto di vista della dimensione fattuale e/o concettuale	Esperte e all'avanguardia in un ambito e nelle aree comuni ad ambiti diversi	Consapevolezza a critica di teorie e principi in più ambiti di conoscenza	Saper concepire nuovi saperi, metodi, prassi e procedure	Mobilizza le abilità cognitive, relazionali, sociali e di attivazione esperte necessarie a intercettare e rispondere alla domanda di innovazione tipicamente: VISIONE STRATEGICA, CREATIVITA' e CAPACITA' DI PROIEZIONE ED VOLUZIONE	In un contesto di avanguardia non confrontabile e con situazioni e contesti precedenti	Promuovere processi di innovazione e sviluppo strategico	Prefigurando scenari e soluzioni valutandone i possibili effetti

Le modalità di correlazione tra i descrittori – Tabella 6 e Figura 25 – sono state di due tipi: “naturale”, senza necessità di adattamento (cd. *full fit*); “non naturale”, migliore collocazione possibile (cd. *best fit*). Il livello EQF alle categorie del contratto RAL è stato attribuito mediante un indice di posizione (mediana).

A seguito di tale operazione, è stato possibile effettuare una prima corrispondenza “provvisoria”, come si evidenzia nella *tabella 7*.

**Tabella 7**  
Corrispondenza “provvisoria” tra categorie CCNL RAL e livelli EQF con descrittori NQF

Categoria	Conoscenze	Abilità	Autonomia e responsabilità	Livello EQF
A	1	1	1	1
B1	2	2	2	2
B3	3	3	2	3
C	4	4	3	4
D1	5	5	4	5
D3	5	5	4	5

Sui valori di tale tabella è stato svolto un ulteriore controllo in termini di *best fit*, confrontando tutti i livelli EQF attribuiti alle categorie del CCNL RAL nel loro insieme, arrivando ad una corrispondenza “definitiva”.

Tabella 8  
Corrispondenza “definitiva” tra categorie CCNL RAL e livelli di EQF con descrittori NQF

Categoria	Conoscenze	Abilità	Autonomia e responsabilità	Livello EQF
A	1	1	1	1
B1	2	2	2	2
B3	2	3	3	3
C	4	4	3	4
D1	5	5	4	5
D3	5	5	5	5

«Best fit» = da 3 a 2  
Anche se ci sono delle conoscenze aggiunte nelle declaratorie, ciò non può determinare un valore diverso delle conoscenze tra B1 e B3.

«Best fit» = da 2 a 3  
L'attività può comportare la definizione dell'indirizzo e il coordinamento di addetti a qualifiche inferiori, ma tale responsabilità non può determinare un valore superiore a un dipendente della categoria C.

«Best fit» = da 4 a 5  
L'attività può contemplare, oltre agli aspetti di tipo tecnico e gestionale, anche quello direttivo con responsabilità.

«Best fit» = a 5  
Per il personale non dirigente il livello EQF non dovrebbe essere superiore a 5, in quanto i valori da 6 a 8 sono tendenzialmente assegnati ai dirigenti.

## \*Precisazioni:

- I valori dei LO sono molto ravvicinati in quanto la corrispondenza è svolta a livello di categorie contrattuali e non di profili professionali;
- come tutte le scale ordinali, il livello EQF ci permette di confrontare gradi diversi di una stessa variabile, ma non di stabilire l'entità della differenza tra due variabili (es. un dipendente della categoria D3 non possiede competenze 4 vv. superiori ad uno appartenente alla categoria A).

Naturalmente, il risultato di tale sperimentazione è l'archetipo delle correlazioni di tutti gli altri CCNL A.R.A.N.

Il risultato ottenuto è coerente con il sistema di classificazione professionale del comparto Regioni e Autonomie Locali, che lascia alle amministrazioni la possibilità di definire i propri profili professionali: infatti, la correlazione è stata effettuata a livello di categoria contrattuale e non di profilo professionale; peraltro, la correlazione EQF per le competenze specifiche dei profili professionali potrebbe non corrispondere ai valori della categoria contrattuale.

Le conclusioni di questo primo lavoro possono essere così sintetizzate:

- il modello permette di “armonizzare”, grazie al sistema EQF, le categorie giuridico-contrattuali della PA con le altre tipologie di contratti pubblici e

privati e le qualifiche, e i sistemi classificatori di professioni e di qualifiche a livello nazionale e europeo;

- poiché la correlazione è stata effettuata tra sistemi di classificazione istituzionalizzati e standardizzati (da un lato, NQF; dall'altro, le categorie giuridico-contrattuali dei CCNL), essa appare “solida” e “robusta” dal punto di vista metodologico.

### ***3.3 Creazione di una tassonomia per aree e famiglie attraverso la quale classificare i profili professionali definiti da alcune amministrazioni pubbliche***

In questo secondo esercizio, è stata definita una tassonomia di aree e/o famiglie professionali, tendenzialmente omogenee sotto il profilo delle attività svolte e delle relative competenze, alle quali ricondurre i numerosi profili professionali definiti dalle singole amministrazioni.

I prodotti realizzati sono due ed hanno gli indubbi vantaggi sia di potersi articolare e strutturare in vari modi (“rimodellare”), sia di essere “aderenti” al contesto della PA, in quanto realizzati con modalità *bottom-up* (descrittivo-analitico), ossia costruiti sull’analisi documentale di profili professionali delle amministrazioni.

I materiali di analisi utilizzati per definire i descrittori delle aree e delle famiglie sono tratti da esperienze di diversi settori e comparti della PA, alcuni dei quali riconducibili senz’altro a buone pratiche, nonché ad alcuni lavori che hanno approfondito la definizione di aree, famiglie e profili delle PPAA<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Nell’allegato D sono riportati i migliori lavori tra i circa 80 analizzati.

Si tenga presente che alcune amministrazioni pubbliche non hanno svolto un esercizio di definizione particolarmente approfondito dei propri profili, affidandosi a definizioni molto generiche (ad esempio “Funzionario amministrativo”).

Il risultato a cui si è pervenuti è una “tassonomia”, utilizzabile quale elemento di standardizzazione, una volta condivisa, istituzionalizzata e validata. Il lavoro ha inoltre scontato la difficoltà di omogeneizzare profili professionali definiti con metodologie diverse e, quindi, non sempre facilmente raffrontabili.

Il fatto di aver introdotto un meta-livello al quale ricondurre i singoli profili ha avuto comunque l’indubbio vantaggio di “sfumare” tali differenze.

La scelta di partire da profili già definiti e utilizzati dalle PA è motivata anche dall’esigenza di pervenire ad una tassonomia maggiormente “aderente” ai contesti organizzativi della PA.

I risultati del lavoro sono sintetizzati nella *figura 26a*, che mostra una prima ipotesi di articolazione, del meta-livello a cui ricondurre le professioni della PA, in aree e famiglie professionali. La figura riporta, tra parentesi, anche alcuni profili esemplificativi delle stesse, tratti dai materiali analizzati.

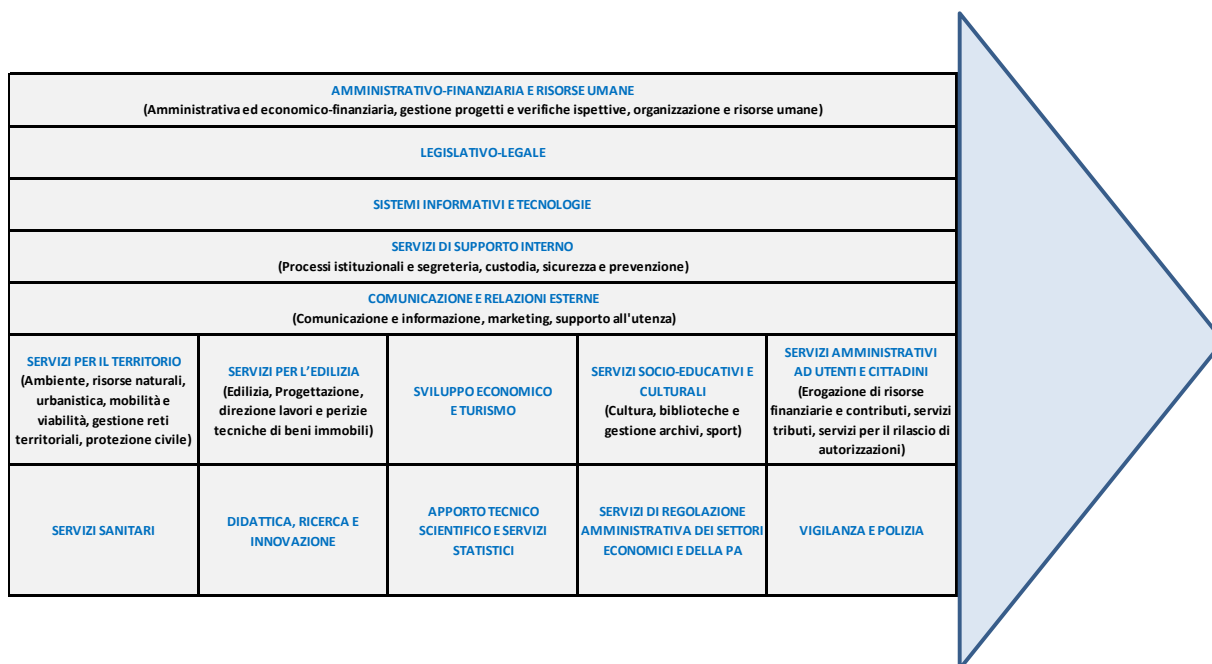
E’ stata altresì definita una seconda ipotesi che definisce un unico livello di aggregazione dei profili (aree professionali). Tale struttura, presentata nella successiva *figura 26b*, risulta più semplice rispetto alla precedente ed attenua i problemi di riconduzione ad essa dei singoli profili. Per questo secondo esercizio è stato adottato uno schema che riproduce la logica e la struttura della “catena del valore di Porter”, applicato all’intero sistema della PA, distinguendo i servizi interni (posti in orizzontale nel grafico), dai servizi *core* o comunque finalizzati a produrre impatti esterni (posti in verticale).

Naturalmente, si tratta in larga parte di “esercizi provvisori” che necessitano di ulteriori *test* e verifiche, ma sui quali è stato comunque sperimentato un buon livello di riconduzione dei profili professionali esaminati.

Figura 26a  
Ipotesi a): articolazione in aree e famiglie professionali

Amministrativa ed economico-finanziaria	Tecnico- specialistica			Sistemi informativi e tecnologie	Servizi di supporto	Marketing, comunicazione e informazione	Legislativa e Legale	Organizzazione e risorse umane
Attività contrattuale e procedure di acquisto (Tecnico degli acquisti e degli approvvigionamenti, responsabile e-procurement)	Progettazione tecnica, direzione lavori e perizie tecniche di beni immobili (Ingegnere progettista, Istruttore tecnico)	Servizi e attività per ambiente, territorio e risorse naturali (Tecnico agro-forestale, Istruttore sistema informativo territoriale)	Servizi sociali, educativi, e di promozione del territorio (cultura, turismo e sport) (Operatore socio-assistenziale, collaboratore socio-educativo)	Analisi e progettazione flussi informativi (Specialista analisi e progettazione dei flussi informativi, esperto ICT)	Supporto logistico, servizi di manutenzione e custodia (Custode, consegnatario beni mobili)	Comunicazione, informazione e relazioni esterne (Addetto stampa, specialista informazione istituzionale)	Produzione normativa (Esperto drafting normativo, tecnico del processo legislativo)	Organizzazione e sviluppo risorse umane (Addetto alla gestione delle RU, esperto formazione e aggiornamento sul lavoro)
Finanza, contabilità e controlli interni (Es. Istruttore amm.vo-contabile, esperto analisi economico-finanziaria)	Servizi e attività per urbanistica, mobilità e viabilità (Geometra, esperto tecnico trasporto e mobilità)	Supporto tecnico-scientifico e elaborazione dati (Addetto alla registrazione dei dati, statistico)	Sicurezza e prevenzione (Perito della prevenzione nei luoghi di lavoro, responsabile del servizio prevenzione e protezione)	Sviluppi sistemi IT, sistemi statistici e documentali (Es. Analista dei sistemi, esperto in gestione e sviluppo SI)	Supporto organizzativo e segreteria (Es. Documentarista, segretario)	Marketing, promozione immagine e organizzazione eventi (Es. Redattore web, esperto del cerimoniale)	Consulenza legale e rappresentanza in giudizio (Es. Esperto legale, avvocato)	Amministrazione del personale (Es. Addetto amm.ne del personale, tecnico assistenza e previdenza del personale)
Erogazione risorse finanziarie e contributi (Es. Assistente economico-finanziario, esperto SUAP)	Servizi tecnico-professionali per la sanità (Operatore tecnico addetto all'assistenza, infermiere generico o psichiatrico)	Servizi di vigilanza e polizia (Vigile urbano e annonario, assistente di polizia provinciale)	Sviluppo economico e gestione reti territoriali (Esperto regolazione del mercato, responsabile gestione uffici periferici)	Funzionalità di sistemi (manutenzione e supporto all'utilizzo) (Es. Specialista di reti, responsabile sicurezza informazioni)	Supporto all'utenza (Es. Centralinista, operatore dei servizi di informazione al cittadino)			
Gestione, valutazione e monitoraggio dei progetti (Assistente valutazione progetti, esperto gestione progetti)	Altro apporto tecnico-scientifico (Biologo, farmacista)	Internaz.ne (Addetto di ambasciata, interprete e traduttore)	Biblioteche e gestione archivi (Archivista, archeologo)	Acquisizione, gestione e analisi banche dati (Amministratore database, esperto in gestione dei sistemi)	Altri servizi di supporto (Autista, bidello)			
Processi istituzionali e supporto agli organi (Assistente supporto direzionale, esperto dei processi istituzionali)	Didattica, ricerca e innovazione (Docente di scuola primaria e dell'infanzia, collaboratore tecnico di ricerca)	Servizi e attività per edilizia, infrastrutture e logistica (Assistente tecnico infrastrutture, tecnico progettazione e direzione lavori)						
Verifiche ispettive (Ispettore fitosaitario, ispettore del lavoro)								

**Figura 26b**  
**Ipotesi b): articolazione in aree professionali basata sullo schema della catena del valore**



Un ulteriore fase è stata la verifica della possibilità di riconduzione dei profili professionali oggetto di analisi nell'ambito del presente lavoro al sistema nazionale sulle professioni.

Tale verifica ha permesso una prima valutazione della "distanza" tra profili specifici della PA, definiti dalle amministrazioni, e la tassonomia di riferimento nazionale utilizzata, trasversale a tutti i settori economici.

Per effettuare tale verifica è stato interrogato il sistema informativo sulle professioni Istat-INAPP, nella formula Full fit = completa corrispondenza; Best fit = interrogazione su altri aspetti della professione, relativamente ai profili indicati nella *figura 27*.

I risultati di tale controllo sono riportati in *tabella 9*.

Figura 27  
Profili professionali sui quali è stato svolto il controllo

<b>Area Amministrativa ed economico-finanziaria</b>
<b>Attività contrattuale e procedure di acquisto</b> (Tecnico degli acquisti e degli approvvigionamenti, responsabile e-procurement)
<b>Finanza, contabilità e controlli interni</b> (Es. Istruttore amm.vo-contabile, esperto analisi economico-finanziaria)
<b>Erogazione risorse finanziarie e contributi</b> (Es. Assistente economico-finanziario, esperto SUAP)
<b>Gestione, valutazione e monitoraggio dei progetti</b> (Assistente valutazione progetti, esperto gestione progetti)
<b>Processi istituzionali e supporto agli organi</b> (Assistente supporto direzionale, esperto dei processi istituzionali)
<b>Verifiche ispettive</b> (Ispettore fitosaitario, ispettore del lavoro)

Tabella 9  
Risultati dei controlli svolti sui profili dell'area e famiglia sottostanti interrogando il sistema informativo sulle professioni italiano

<b>Area "Amministrativa ed economico-finanziaria"</b>	
<b>Famiglia "Attività contrattuale e procedure di acquisto"</b>	
<b>Istruttore amministrativo-contabile</b>	
<b>Full fit</b>	<b>NO</b>
<b>Best fit1</b>	<p><b>Istruttore</b> - Unità professionali trovate: 6</p> <p>2 - PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (1)</p> <p>2.6.5.1.0 - specialisti nell'educazione e nella formazione di soggetti diversamente abili</p> <p>1. - PROFESSIONI TECNICHE (5)</p> <p>3.4.2.1.1 - istruttori di volo</p> <p>3.4.2.1.2 - istruttori di guida automobilistica</p> <p>3.4.2.1.3 - istruttori di nautica</p> <p>3.4.2.3.0 - istruttori di tecniche in campo artistico</p> <p>3.4.2.4.0 - istruttori di discipline sportive non agonistiche</p>
<b>Best fit2</b>	<p><b>Amministrativo</b> - Unità professionali trovate: 8</p> <p>1 - LEGISLATORI, IMPRENDITORI E ALTA DIRIGENZA (3)</p> <p>1.1.2.4.1 - direttori generali, dipartimentali ed equiparati delle amministrazioni dello stato, degli enti pubblici non economici e degli enti locali</p> <p>1.1.2.6.1 - dirigenti ed equiparati delle amministrazioni dello stato, degli enti pubblici non economici e degli enti locali</p> <p>1.1.3.2.0 - dirigenti della magistratura amministrativa e delle giurisdizioni speciali</p> <p>2 - PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (2)</p> <p>2.5.1.1.1 - specialisti della gestione nella pubblica amministrazione</p> <p>2.5.1.1.2 - specialisti del controllo nella pubblica amministrazione</p> <p>4 - PROFESSIONI ESECUTIVE NEL LAVORO D'UFFICIO (3)</p> <p>4.1.1.2.0 - addetti agli affari generali</p> <p>4.3.1.3.0 - addetti alla gestione amministrativa dei trasporti merci</p> <p>4.4.1.1.0 - personale addetto a compiti di controllo, verifica e professioni assimilate</p>

<b>Esperto analisi economico-finanziaria</b>	
<b>Full fit</b>	<b>NO</b>
<b>Best fit1</b>	<b>Analista economico finanziario NO Economista Finanziario NO</b>
<b>Best fit2</b>	<p><b>Esperto</b> - Unità professionali trovate: 38  2 - PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (25)  2.1.1.1.1 - fisici  2.1.1.1.2 - astronomi ed astrofisici  2.1.1.3.1 - matematici  2.1.1.3.2 - statistici  2.1.1.4.3 - analisti e progettisti di applicazioni web  2.2.1.4.2 - ingegneri progettisti di calcolatori e loro periferiche  2.2.1.4.3 - ingegneri in telecomunicazioni  2.2.1.7.0 - ingegneri industriali e gestionali  2.2.2.1.2 - pianificatori, paesaggisti e specialisti del recupero e della conservazione del territorio  2.5.1.3.1 - specialisti in risorse umane  2.5.1.4.1 - specialisti in contabilità  2.5.1.4.2 - fiscalisti e tributaristi  2.5.1.5.2 - specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ict)  2.5.1.5.3 - specialisti nella commercializzazione nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione  2.5.1.5.4 - analisti di mercato  2.5.1.6.0 - specialisti delle relazioni pubbliche, dell'immagine e professioni assimilate  2.5.2.2.1 - esperti legali in imprese  2.5.2.2.2 - esperti legali in enti pubblici  2.5.3.1.1 - specialisti dei sistemi economici  2.5.3.1.2 - specialisti dell'economia aziendale  2.5.3.4.2 - esperti d'arte  2.5.3.4.3 - specialisti in scienza politica  2.6.5.1.0 - specialisti nell'educazione e nella formazione di soggetti diversamente abili  2.6.5.3.2 - esperti della progettazione formativa e curricolare  2.6.5.4.0 - consiglieri dell'orientamento</p> <p><b>3 - PROFESSIONI TECNICHE (13)</b>  3.1.2.2.0 - tecnici esperti in applicazioni  3.1.8.2.0 - tecnici della sicurezza sul lavoro  3.1.8.3.2 - tecnici della raccolta e trattamento dei rifiuti e della bonifica ambientale  3.2.1.7.0 - tecnici della medicina popolare  3.2.2.2.0 - zootecnici  3.3.1.2.1 - contabili  3.3.2.1.0 - tecnici della gestione finanziaria  3.3.2.3.0 - agenti assicurativi  3.3.2.5.0 - agenti di borsa e cambio, tecnici dell'intermediazione titoli e professioni assimilate  3.3.2.6.1 - tecnici dei contratti di scambio, a premi e del recupero crediti  3.3.2.6.2 - tecnici della locazione finanziaria  3.3.3.6.1 - tecnici della pubblicità  3.4.5.2.0 - tecnici del reinserimento e dell'integrazione sociale</p>
<b>Best fit3</b>	<b>Economista</b> 2 - PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (2) 2.5.3.1.1 - specialisti dei sistemi economici 2.5.3.1.2 - specialisti dell'economia aziendale
<b>Best fit4</b>	<b>Finanziario</b> 3 - PROFESSIONI TECNICHE (1) 3.3.2.1.0 - tecnici della gestione finanziaria

<b>Assistente economico-finanziario</b>	
Full fit	NO
<b>Best fit1</b>	<p><b>Assistente</b> - Unità professionali trovate: 31</p> <p>2 - PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (2)</p> <p>2.5.3.2.1 - esperti nello studio, nella gestione e nel controllo dei fenomeni sociali</p> <p>2.5.6.1.0 - specialisti in discipline religiose e teologiche</p> <p>3 - PROFESSIONI TECNICHE (13)</p> <p>3.1.1.1.1 - tecnici geologici</p> <p>3.1.6.3.2 - tecnici del traffico aeroportuale</p> <p>3.1.7.2.3 - tecnici del montaggio audio-video-cinematografico</p> <p>3.2.1.2.4 - ortottisti - assistenti di oftalmologia</p> <p>3.2.1.5.2 - assistenti sanitari</p> <p>3.2.2.3.3 - tecnici di laboratorio veterinario</p> <p>3.3.1.1.2 - assistenti di archivio e di biblioteca</p> <p>3.3.4.1.0 - spedizionieri e tecnici dell'organizzazione commerciale</p> <p>3.4.3.2.0 - tecnici dell'organizzazione della produzione radiotelevisiva, cinematografica e teatrale</p> <p>3.4.4.1.2 - allestitori di scena</p> <p>3.4.5.1.0 - assistenti sociali</p> <p>3.4.5.2.0 - tecnici del reinserimento e dell'integrazione sociale</p> <p>3.4.5.5.0 - tecnici delle attività religiose e di culto</p> <p>- PROFESSIONI ESECUTIVE NEL LAVORO D'UFFICIO (4)</p> <p>4.1.1.2.0 - addetti agli affari generali</p> <p>4.3.2.3.0 - addetti alle operazioni finanziarie per conto dell'impresa o dell'organizzazione</p> <p>4.3.2.4.0 - addetti ai servizi statistici</p> <p>4.4.2.2.0 - addetti a biblioteche e professioni assimilate</p> <p>PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITA' COMMERCIALI E NEI SERVIZI (10)</p> <p>5.1.2.2.0 - commessi delle vendite al minuto</p> <p>5.2.3.1.1 - assistenti di volo</p> <p>5.2.3.1.2 - assistenti di viaggio e crociera</p> <p>5.2.3.1.3 - assistenti congressuali e fieristici</p> <p>5.3.1.1.0 - professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali</p> <p>5.4.3.1.0 - acconciatori</p> <p>5.4.4.2.0 - addetti alla sorveglianza di bambini e professioni assimilate</p> <p>5.4.4.3.0 - addetti all'assistenza personale</p> <p>5.4.8.3.1 - agenti della polizia di stato</p> <p>5.4.8.7.0 - bagnini e professioni assimilate</p> <p>- CONDUTTORI DI IMPIANTI, OPERAI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI E CONDUCENTI DI VEICOLI (2)</p> <p>7.1.1.1.0 - conduttori di macchinari in miniere e cave</p> <p>7.2.6.1.0 - addetti a macchinari per la filatura e la bobinatura</p>
<b>Best fit2</b>	<b>Economico - Si veda nelle figure precedenti</b>
<b>Best fit3</b>	<b>Finanziario - Si veda nelle figure precedenti</b>

<b>Esperto Sportello Unico Attività produttive</b>	
Full fit	NO
<b>Best fit1</b>	<p><b>Esperto</b> - Si veda nelle figure precedenti</p> <p><b>Sportellista</b> - Unità professionali trovate: 2</p> <p>4 - PROFESSIONI ESECUTIVE NEL LAVORO D'UFFICIO (2)</p> <p>4.2.1.1.0 - addetti agli sportelli assicurativi, bancari e di altri intermediari finanziari</p> <p>4.2.1.2.0 - addetti agli sportelli dei servizi postali</p>

<b>Ispettore fitosanitario</b>	
Full fit	NO
<b>Best fit1</b>	<p><b>Ispettore</b> - Unità professionali trovate: 16</p> <p>PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (7)</p> <p>2.3.1.4.0 - veterinari</p> <p>2.4.1.7.2 - specialisti in medicina sociale e del lavoro</p> <p>2.5.1.1.2 - specialisti del controllo nella pubblica amministrazione</p> <p>2.5.1.2.0 - specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private</p> <p>2.5.1.4.1 - specialisti in contabilità</p> <p>2.5.4.5.2 - bibliotecari</p> <p>2.6.5.2.0 - ispettori scolastici e professioni assimilate</p> <p>- PROFESSIONI TECNICHE (6)</p> <p>3.1.6.5.0 - tecnici dell'organizzazione del traffico portuale</p> <p>3.3.2.4.0 - periti, valutatori di rischio e liquidatori</p> <p>3.4.5.4.0 - tecnici dei servizi di sicurezza privati e professioni assimilate</p> <p>3.4.6.2.0 - ufficiali della polizia di stato</p> <p>3.4.6.3.2 - tecnici dei servizi di sicurezza dei vigili del fuoco</p> <p>3.4.6.3.3 - tecnici dei servizi di sicurezza del corpo forestale</p> <p>LEGISLATORI, IMPRENDITORI E ALTA DIRIGENZA (3)</p> <p>1.1.2.2.1 - commissari di governo, prefetti e vice prefetti</p> <p>1.1.2.4.1 - direttori generali, dipartimentali ed equiparati delle amministrazioni dello stato, degli enti pubblici non economici e degli enti locali</p> <p>1.1.2.4.3 - direttori generali ed equiparati nella sanità</p>
<b>Best fit2</b>	<b>Fitosanitario NO</b>

<b>Ispettore del lavoro</b>	
<b>Full fit</b>	<b>NO</b>
<b>Best fit1</b>	<b>Si veda nelle figure precedenti</b>
<b>Best fit2</b>	<p><b>LAVORO - Unità professionali trovate: 12</b></p> <p>PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (5)</p> <p>2.4.1.7.2 - specialisti in medicina sociale e del lavoro</p> <p>2.5.1.3.2 - specialisti dell'organizzazione del lavoro</p> <p>2.5.3.2.1 - esperti nello studio, nella gestione e nel controllo dei fenomeni sociali</p> <p>2.5.3.3.3 - psicologi del lavoro e delle organizzazioni</p> <p>2.6.5.4.0 - consiglieri dell'orientamento</p> <p>- PROFESSIONI TECNICHE (6)</p> <p>3.1.8.2.0 - tecnici della sicurezza sul lavoro</p> <p>3.2.1.5.1 - tecnici della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro</p> <p>3.3.1.2.1 - contabili</p> <p>3.3.1.5.0 - tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi</p> <p>3.3.2.2.0 - tecnici del lavoro bancario</p> <p>3.4.5.1.0 - assistenti sociali</p> <p>PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITA' COMMERCIALI E NEI SERVIZI (1)</p> <p>5.1.1.2.1 - esercenti delle vendite al minuto in negozi</p>

<b>Assistente supporto direzionale</b>	
<b>Full fit</b>	<b>NO</b>
<b>Best fit1</b>	<b>Supporto direzionale NO</b>
<b>Best fit2</b>	<p><b>Supporto - Unità professionali trovate: 1</b></p> <p>3 - PROFESSIONI TECNICHE (1)</p> <p>3.1.2.5.0 - tecnici gestori di reti e di sistemi telematici</p>

<b>Esperto dei processi istituzionali</b>	
<b>Full fit</b>	<b>NO</b>
<b>Best fit1</b>	<b>Processi istituzionali NO</b>
<b>Best fit2</b>	<p><b>Processi - Unità professionali trovate: 2</b></p> <p>2 - PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (1)</p> <p>2.6.5.3.2 - esperti della progettazione formativa e curricolare</p> <p>3 - PROFESSIONI TECNICHE (1)</p> <p>3.3.1.5.0 - tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi</p>
<b>Best fit3</b>	<b>Istituzionali NO</b>

<b>Assistente valutazione</b>	
<b>Full fit</b>	<b>NO</b>
<b>Best fit1</b>	<b>Assistente - Si veda nelle figure precedenti</b>
<b>Best fit2</b>	<p><b>Valutazione - Unità professionali trovate: 2</b></p> <p>- PROFESSIONI TECNICHE (2)</p> <p>3.3.1.5.0 - tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi</p> <p>3.3.2.6.1 - tecnici dei contratti di scambio, a premi e del recupero crediti</p>

<b>Esperto gestione progetti</b>	
<b>Full fit</b>	<b>NO</b>
<b>Best fit1</b>	<p><b>Gestione progetti - Unità professionali trovate: 1</b></p> <p>2 - PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE (1)</p> <p>2.5.1.2.0 - specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private</p>

I risultati presentati in *tabella 9* mostrano una non piena aderenza tra profili analizzati e profili presenti nel sistema informativo nazionale sulle professioni, dovuta essenzialmente alla non specificità di quest'ultimo, basato su costrutti delle occupazioni trasversali ai diversi settori economici e declinabili sia per il lavoro privato che per quello pubblico.

## *Conclusioni*

Al termine del percorso di analisi proposto, si propongono alcune riflessioni conclusive, anche al fine di delineare possibili, futuri sviluppi del presente lavoro.

L'obiettivo da cui muovere, come già indicato, è quello di avviare un percorso che consenta di accrescere l'attenzione sulle professioni e le competenze della PA.

Questa maggiore attenzione deve investire due livelli:

- il livello delle *policy* nazionali;
- il livello della gestione delle risorse umane attuata da ciascuna amministrazione.

Per entrambi i livelli, è richiesto un riorientamento:

- le politiche nazionali dovrebbero spingere le amministrazioni a governare le risorse umane avendo chiari i propri fabbisogni professionali;
- le amministrazioni dovrebbero assumere l'approccio delle competenze professionali come paradigma a cui riferirsi nella gestione delle risorse umane.

In quest'ottica il rapporto delinea alcuni possibili ambiti di intervento.

Vi è innanzitutto un'attività di orientamento delle amministrazioni, basata sulla proposta di modelli, schemi di riferimento, metodologie di analisi e gestione: le linee guida sulla pianificazione dei fabbisogni, introdotte dal d.lgs. n. 75/2017, rappresentano in questo senso un'opportunità; le linee guida potrebbero ad esempio, proporre tassonomie professionali o schemi per strutturare i piani dei fabbisogni o i profili professionali; la proposta di una tassonomia di aree e famiglie professionali presentata nel paragrafo 3.3 e la descrizione di alcune esperienze presentate nel paragrafo 2 adottano per l'appunto questa ottica; un ulteriore sviluppo di questo lavoro potrebbe essere quello di definire descrittori di

competenze (“dizionari” o “librerie”) da offrire alle amministrazioni quali strumenti per costruire le proprie professioni.

A questo obiettivo sono funzionali anche i risultati di altri lavori già svolti.

Ad esempio, il progetto “Organizzazione, Apprendimento e Competenze nella Pubblica Amministrazione” (OAC-PA) del 2013. Data l’impossibilità di rilevare in modo sintetico le molteplici competenze professionali dei lavoratori appartenenti alla complessa galassia delle amministrazioni pubbliche, appare più realistico il percorso di creare un modello, ad uso delle amministrazioni, che possa aiutarle a definire le competenze trasversali dei propri profili professionali, necessarie al miglioramento continuo di processi e servizi. Il tentativo di tale modello è per l’appunto quello di spingere verso una maggiore “uniformità” dei descrittori delle competenze trasversali dei profili definiti dalle amministrazioni<sup>49</sup>.

In secondo luogo, vi è l’esigenza di accrescere conoscenze ed informazioni su fabbisogni e professioni nella PA, attraverso un potenziamento ed un ampliamento dei sistemi informativi sul lavoro pubblico. Anche in relazione a questa seconda esigenza, il lavoro svolto offre diversi spunti di riflessione e di analisi, a partire dalla descrizione dei sistemi informativi nazionali ed internazionali sulle professioni.




Sulla base delle direzioni di sviluppo ipotizzate, si tratta, quindi, di combinare due tipi di percorsi:

---

<sup>49</sup> Le competenze rilevate su base campionaria da OAC-PA sono infatti trasversali a più amministrazioni, posizioni e ruoli, focalizzandosi sulle competenze chiave per l’apprendimento organizzativo di specifici processi: la comunicazione, le relazioni professionali tra colleghi, la risoluzione dei problemi, il lavoro di gruppo. I 47 comportamenti organizzativi elementari rilevati da OAC-PA sono: 16 comportamenti cognitivi, 9 comportamenti conoscitivi, 5 comportamenti attitudinali, 10 comportamenti interpersonali, 4 comportamenti motivazionali 3 comportamenti fisici.

- un primo percorso, orientato a sviluppare *standard* e metodi che possano spingere l'evoluzione dei sistemi di rappresentazione delle professioni adottati in sede locale o contrattuale;
- un secondo percorso, orientato a sviluppare sistemi informativi che consentano di cogliere l'evoluzione delle professioni e dei contesti di lavoro, anche al fine di favorire l'evoluzione nel tempo degli *standard* e dei metodi proposti.

## ALLEGATO A New Career Cluster: Government & Public Administration

Sort by: <a href="#">Career Pathway ▲</a>	Code	Occupation
Governance	53-6051.01	<a href="#">Aviation Inspectors</a>
Governance	13-1041.00	<a href="#">Compliance Officers</a>
Governance	13-1041.06	<a href="#">Coroners</a>
Governance	13-1041.01	<a href="#">Environmental Compliance Inspectors</a>
Governance	13-1041.03	<a href="#">Equal Opportunity Representatives and Officers</a>
Governance	13-2061.00	<a href="#">Financial Examiners</a>
Governance	53-6051.08	<a href="#">Freight and Cargo Inspectors</a>
Governance	13-1041.04	<a href="#">Government Property Inspectors and Investigators</a>
Governance	11-1031.00	<a href="#">Legislators</a>
Governance	13-1041.02	<a href="#">Licensing Examiners and Inspectors</a>
Governance	13-1041.07	<a href="#">Regulatory Affairs Specialists</a>  
Governance	53-6051.00	<a href="#">Transportation Inspectors</a>
Governance	53-6051.07	<a href="#">Transportation Vehicle, Equipment and Systems Inspectors, Except Aviation</a> 
National Security	55-3011.00	<a href="#">Air Crew Members</a>
National Security	55-1011.00	<a href="#">Air Crew Officers</a>
National Security	55-1012.00	<a href="#">Aircraft Launch and Recovery Officers</a>
National Security	55-3012.00	<a href="#">Aircraft Launch and Recovery Specialists</a>
National Security	55-3013.00	<a href="#">Armored Assault Vehicle Crew Members</a>
National Security	55-1013.00	<a href="#">Armored Assault Vehicle Officers</a>
National Security	55-3014.00	<a href="#">Artillery and Missile Crew Members</a>
National Security	55-1014.00	<a href="#">Artillery and Missile Officers</a>
National Security	55-1015.00	<a href="#">Command and Control Center Officers</a>
National Security	55-3015.00	<a href="#">Command and Control Center Specialists</a>
National Security	55-2011.00	<a href="#">First-Line Supervisors of Air Crew Members</a>
National Security	55-2013.00	<a href="#">First-Line Supervisors of All Other Tactical Operations Specialists</a>
National Security	55-2012.00	<a href="#">First-Line Supervisors of Weapons Specialists/Crew Members</a>
National Security	55-3016.00	<a href="#">Infantry</a>
National Security	55-1016.00	<a href="#">Infantry Officers</a>
National Security	55-3019.00	<a href="#">Military Enlisted Tactical Operations and Air/Weapons Specialists and Crew Members, All Other</a>
National Security	55-1019.00	<a href="#">Military Officer Special and Tactical Operations Leaders, All Other</a>
National Security	55-3017.00	<a href="#">Radar and Sonar Technicians</a>
National Security	55-3018.00	<a href="#">Special Forces</a>

National Security	55-1017.00	<a href="#">Special Forces Officers</a>
National Security	33-9093.00	<a href="#">Transportation Security Screeners</a>
Planning	43-9111.01	<a href="#">Bioinformatics Technicians</a> 🌟
Planning	43-9111.00	<a href="#">Statistical Assistants</a>
Planning	19-3051.00	<a href="#">Urban and Regional Planners</a> 🌿
Public Management and Administration	43-4031.01	<a href="#">Court Clerks</a>
Public Management and Administration	43-4031.00	<a href="#">Court, Municipal, and License Clerks</a>
Public Management and Administration	43-4061.00	<a href="#">Eligibility Interviewers, Government Programs</a>
Public Management and Administration	11-9161.00	<a href="#">Emergency Management Directors</a>
Public Management and Administration	43-4031.03	<a href="#">License Clerks</a>
Public Management and Administration	43-4031.02	<a href="#">Municipal Clerks</a>
Public Management and Administration	11-9131.00	<a href="#">Postmasters and Mail Superintendents</a>
Regulation	45-2011.00	<a href="#">Agricultural Inspectors</a> 🌿
Regulation	47-4011.00	<a href="#">Construction and Building Inspectors</a> 🌿
Regulation	29-9011.00	<a href="#">Occupational Health and Safety Specialists</a> 🌿
Regulation	29-9012.00	<a href="#">Occupational Health and Safety Technicians</a> 🌿
Revenue and Taxation	13-2021.00	<a href="#">Appraisers and Assessors of Real Estate</a>
Revenue and Taxation	13-2021.02	<a href="#">Appraisers, Real Estate</a>
Revenue and Taxation	13-2021.01	<a href="#">Assessors</a>
Revenue and Taxation	13-2081.00	<a href="#">Tax Examiners and Collectors, and Revenue Agents</a>

## ALLEGATO B QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE (EQF)

(RACCOMANDAZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (2008/C111/01))

L'EQF è il quadro di riferimento comune che collega i diversi sistemi delle qualificazioni dei Paesi UE e i rispettivi livelli. Si tratta di una meta-struttura rispetto alla quale gli Stati membri sono chiamati a ridefinire i propri sistemi di istruzione e formazione, in modo da collegare i sistemi nazionali di riferimento e l'EQF.

L'adozione dell'EQF permette ai suddetti sistemi nazionali e europei di:

- semplificare la comunicazione fra gli attori coinvolti nei processi di istruzione e formazione dei diversi Paesi e all'interno di ciascun Paese;
- permettere la traduzione, il posizionamento e il confronto tra differenti esiti dell'apprendimento, consentendo il trasferimento e la spendibilità di titoli, qualifiche e competenze anche al di fuori del Paese in cui sono stati conseguiti;
- facilitare il *matching* tra i bisogni espressi dal mercato del lavoro e le opportunità di istruzione e formazione offerte nei diversi Paesi;
- sostenere i processi di validazione dell'apprendimento non formale e informale;
- fungere da riferimento comune per la qualità e lo sviluppo di istruzione e formazione;
- contribuire allo sviluppo di qualifiche a livello settoriale;
- stimolare e guidare riforme e sviluppo di nuove strutture nazionali di qualificazione.

Con una meta-struttura come l'EQF si realizza un'azione di facilitazione che si esprime verso diverse categorie di beneficiari:

- le Istituzioni dei diversi Paesi europei, consentendo una maggiore possibilità di comunicazione e rendendo maggiormente permeabili i sistemi di istruzione e formazione;
- gli studenti e i cittadini in generale, garantendo un maggior livello di "portabilità" dei propri titoli, qualifiche e competenze, in funzione di una più ampia possibilità di vagliare le proposte di istruzione e formazione e le opportunità lavorative dei diversi Paesi europei;

- le imprese, rendendo più dinamico il mercato del lavoro e facilitando la costituzione di una forza lavoro europea mobile e flessibile<sup>50</sup>.

I pilastri dell'EQF sono:

- la diffusione dell'approccio per *learning outcomes* (LO - risultati di apprendimento): conoscenze, abilità, e competenze;
- la griglia è articolata su otto livelli (dal livello 1 che indica il minimo livello di complessità al livello 8) che definiscono i risultati di apprendimento; ogni livello è espresso da descrittori che sono declinati in termini di LO.

Liv.	Conoscenza	Abilità	Competenze
1	Generale di base.	Basilari necessarie per svolgere compiti semplici.	Lavorare o studiare sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato.
2	Pratica di base in un ambito lavorativo o di studio.	Cognitive e pratiche di base necessarie per utilizzare le informazioni rilevanti al fine di svolgere compiti e risolvere problemi di routine utilizzando regole e strumenti semplici.	Lavorare o studiare sotto la supervisione con una certa autonomia.
3	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito lavorativo o di studio.	Cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni.	Assumersi la responsabilità per il completamento delle attività nel lavoro e nello studio. Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nel risolvere problemi.
4	Pratica e teorica in ampi contesti, in un ambito lavorativo o di studio.	Cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio.	Autogestione nell'ambito delle linee guida in contesti di lavoro o di studio che sono solitamente prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Supervisionare il lavoro di routine di altri, assumendosi una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio.
5	Pratica e teorica, completa e specializzata in un ambito lavorativo o di studio e consapevolezza dei confini di tale conoscenza.	Una gamma completa di abilità cognitive e pratiche necessarie per sviluppare soluzioni creative a problemi astratti.	Gestire e sorvegliare attività in contesti di lavoro o di studio esposti a cambiamenti imprevedibili. Controllare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri.
6	Avanzata in un ambito lavorativo o di studio, che presuppone una comprensione critica di teorie e principi.	Avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio.	Gestire attività tecniche o professionali complesse o progetti, assumendosi la responsabilità per il processo decisionale in contesti di lavoro o di studio imprevedibili. Assumersi la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
7	Altamente specializzata, che può costituire l'avanguardia della conoscenza in un ambito lavorativo o di studio, come base del pensiero e/o di ricerca originale. Consapevolezza critica delle problematiche legate alla conoscenza in un campo e all'interfaccia tra campi diversi.	Problem solving specializzato necessario nella ricerca e/o nell'innovazione, al fine di sviluppare nuove conoscenze e procedure e per integrare conoscenze provenienti da ambiti diversi.	Gestire e trasformare contesti complessi di lavoro o di studio imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici. Assumersi la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla pratica professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi.
8	Livello conoscitivo più avanzato in un ambito lavorativo o di studio e all'interfaccia tra campi.	Tecniche più avanzate e specializzate, tra cui la sintesi e la valutazione, necessarie per risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e per estendere e ridefinire le conoscenze esistenti o la pratica professionale.	Dimostrare effettiva autorità, innovazione, autonomia e integrità tipica dello studioso e del professionista e un impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro o di studio, tra cui la ricerca.

<sup>50</sup> Il processo europeo per la trasparenza e l'EQF, 2012:4-6.

## ALLEGATO C *Il contratto Regioni e Autonomie Locali (RAL)*

Il contratto scelto per realizzare la sperimentazione è il CCNL Regioni e Autonomie Locali (personale non dirigente) che si articola su quattro categorie (A, B, C, D – con la sola eccezione dei profili collocabili in B3 e D3), che indicano “l’insieme dei requisiti professionali necessari per lo svolgimento delle mansioni pertinenti a ciascuna di esse” (art. 3, comma 4 del N.O.P.). Le categorie sono definite sulla base di declaratorie, che indicano anche i contenuti dell’attività lavorativa derivanti dal sistema della divisione del lavoro (specializzazione funzionale e operativa).

Le declaratorie dei contratti A.Ra.N. contengono sia elementi che caratterizzano il lavoro da svolgere, sia elementi relativi alle conoscenze e competenze necessarie per sviluppare il lavoro, ossia hanno già una “tassonomia” con la quale descrivere la categoria contrattuale e “riconoscere” il relativo profilo professionale, che nelle declaratorie sono solo esemplificativi.

Quindi, i criteri per definire i profili professionali sono ricavabili dalle declaratorie delle categorie, attraverso le variabili che sono proposte nella tabella sottostante (DFP, 2001).

**Tabella 2 – Le variabili che individuano le categorie sono**

<b>Conoscenze</b>	Scolastiche di base, specialistiche, esperienza, necessità di aggiornamento
<b>Contenuto</b>	Tipo (ausiliario, operativo, di concetto, tecnico, gestionale, direttivo), livello di responsabilità e ampiezza
<b>Complessità</b>	Da elevata a bassa predefinizione di attività, metodi, soluzioni possibili, complessità teorica
<b>Relazioni</b>	Da predefinite a discrezionali, da semplici a complesse, negoziali, istituzionali

Premesso ciò, alla luce delle declaratorie riportate nell’allegato A (CCNL 1/3/1999), il contratto RAL si riassume nel seguente modo:

- **Livello di inquadramento giuridico (sei livelli):**
  - A
  - B (*profili accesso B1*)
  - B (*profili accesso B3*)
  - C
  - D (*profili accesso D1*)
  - D (*profili accesso D3*)
  
- **Profili professionali** (definiti a titolo esemplificativo e in modo non vincolante per gli enti):
  - Categoria A:** custode, bidello;

**Categoria B:** addetto all'archivio, operatore CED, conduttore di macchine complesse, operaio professionale, operatore socio assistenziale;

**Categoria C:** esperto di attività socioculturali, agente di polizia municipale e locale, educatore asili nido, geometra, ragioniere, maestra di scuola materna, istruttore, assistente amministrativo del registro delle imprese;

**Categoria D:** farmacista, psicologo, ingegnere, architetto, geologo, avvocato, specialista in attività culturali, specialista dell'area della vigilanza, giornalista pubblicista, specialista in attività amministrative e contabili, specialista in attività di arbitrato e conciliazione, assistente sociale.

## ALLEGATO D Elenco delle amministrazioni e dei lavori analizzati per costruire le aree e le famiglie professionali

<b>INTERNAZIONALI</b>
ILO - ISCO-08
OECD - Skills and Capacity
EU - ESCO
USA - O*NET
USA - SOC
USA - DOT
FRANCE - ROME
FRANCE - NOMENCLATURES
UK - Local Government Adiministrator
<b>NAZIONALI</b>
ISTAT/INAPP - Sistema informativo sulle professioni
ISTAT - CP2011
Atlante del lavoro e delle qualificazioni
<b>ICT</b>
UNESCO
<i>European e-Competence Framework (e-CF)</i>
EU - EUCIP
CNIPA - Dizionario dei profili di competenza per le professioni ICT
CNIPA 2
AGID - Linee guida per la qualità delle competenze digitali nelle professionalità ICT
AICA - OSSERVATORIO
Lombardia informatica - Descrizione dei profili professionali e modello dei curricula vitae
Standard UNESCO sulle competenze TIC dei docenti
<b>MINISTERI</b>
MEF 1 - RILEVAZIONE
MEF 2 - PROFILI PROFESSIONALI
SANITA'
MIBAC
SERVIZIO SANITARIO TOSCANA
<b>REGIONI</b>
SARDEGNA
TOSCANA

<b>PROVINCE</b>
Forli-Cesena
Monza-Brianza
<b>COMUNI</b>
Milano
Roma
Firenze
Torino
<b>UNIONCAMERE</b>
Manuale 1
Manuale 2
<b>ENTI DI RICERCA</b>
CNR
<b>UNIVERSITA'</b>
INSUBRIA
GENOVA
<b>ALTRI LAVORI UTILIZZATI</b>
Il repertorio delle figure professionali del settore del credito
Le competenze dei dipendenti pubblici – indagine OAC PA
Famiglie professionali e competenze
I profili professionali negli enti locali
Famiglie professionali nel settore Farmaceutico

## Bibliografia

- Antonacopoulou E., Fitzgerald L., 1996, Reframing Competency in Management Development, in *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n.1.
- Aran 2013, "Organizzazione e capitale umano: due questioni chiave per il rilancio del pubblico impiego", Occasional paper 4/2013 <http://www.aranagenzia.it/index.php/statistiche-e-pubblicazioni/>.
- Boyatzis R., 1982, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley Interscience, New York.
- Cepiku D., 2005, "Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA?", in *Azienda Pubblica*, N. 1, pp. 105 – 131.
- Consoli F., Benadusi L., 1999, L'emergenza della metodologia delle competenze nel pensiero teorico e pratico manageriale in "Osservatorio ISFOL", n° 5-6.
- Cremonini F.; Giullari B., 2013, Ambivalenze delle classificazioni in ambito socio-lavorista. Note a margine dell'Indagine sulle professioni, in *Sociologia del Lavoro*, 129, pp. 157–174.
- Desrosières A., 1997, *Refléter ou instituer : l'invention des indicateurs statistiques*. In Dupoirier, E. & Parodi, J.-L. (Eds), *Les indicateurs socio-politiques aujourd'hui*, Paris : L'Harmattan, 15-33.
- Desrosières, A., 2010, *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. Paris: La Découverte, 3e éd (1re éd 1993).
- Desrosières, A., & Thévenot, L., 2002, *Les catégories socioprofessionnelles*. Paris: La Découverte, 5e éd. (1re éd. 1988).
- Dewey B., 1997, Six companies share their insights: the challenges in applying competencies, in "Compensation and benefit review", vol. 29, n.2.
- DFP, 2001, Direttiva sulla "Formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni", 13 dicembre 2001. <http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/16892.pdf>.
- DFP-EUPAN, 2014, Mapping and Managing Competencies in European Public Administration. Three Italian Initiatives, EUPAN Network, [http://www.eupan.eu/files/repository/20141215141130\\_RomeDG - 11 - Competencies in HR 1.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20141215141130_RomeDG_-_11_-_Competencies_in_HR_1.pdf).
- Eurofound, 2013, *Working conditions in central public administration*, Eurofound, Dublin.
- Fabris L., a cura di, 2008, *Definire figure professionali tramite testimoni privilegiati*, Coop. Libreria Editrice, Università di Padova.
- FPA (Forum PA), 2016, 25 anni di riforme della PA: La riforma Madia vista da quattro prospettive di analisi, Collana ricerche, Roma.
- Gallino, L. *Disuguaglianze ed equità in Europa*, a cura di, Laterza, Roma-Bari 1993.
- Gallo F., Lorè B., 2006, *Descrivere le professioni: il modello adottato nell'indagine Istat-Isfol*. In: Crocetta C. (a cura di) *Metodi e modelli per la valutazione del sistema universitario*, Padova, CLEUP: 367-380.
- Guion, R.M., 1991, *Personnel assessment, selection and placement*. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (2nd ed., Vol II). Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists.
- Horton S., 2002, *The competency movement*, in Horton S., Hondeghem D., Farnham D., *Competency management in the public sector. European variations on a theme*, Amsterdam: los Press.
- Iezzi, D.F. 2015 (uploaded), *I lavoratori come informatore delle qualità delle professioni*, Università Tor Vergata, Roma.
- McClelland D.C., 1973, *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, in "American Psychologist", n.28.

- McClelland D.C., 1985, Human Motivation, Scott Foresman and Company, Glenview.
- McLagan P., 1997, Competencies: the next generation, in "Training and development", vol. 5, n.5.
- Merton, Robert K., 1973, The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations, Norman W. Storer, ed. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Nonaka I., Takeuchi H., 1995, The knowledge creating company, Oxford University Press, Cambridge.
- OECD, 2012, Public Sector Compensation in Times of Austerity, OECD Publishing, Paris.
- OECD, 2013, Government at a Glance 2013, OECD Publishing.  
<https://www.aranagenzia.it/attachments/article/5154/Government%20at%20a%20Glance%202013%20-%20OECD.pdf>.
- OECD, 2015, Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.
- Peterson, N.G., Mumford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., Fleishman, E.A., 1999, An Occupational Information System for the 21st Century: The Development of O\*NET. American Psychological Association, Washington D.C.
- Porter, M.E., 1985, The competitive advantage: creating and sustaining superior performance, NY free press.
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, 1990, The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Vol. 68, Issue 3, p. 79-91.
- Ragioneria Generale dello Stato, 2017, Circolare n. 19 del 27 Aprile 2017.
- Ratti F., 1992, Un Modello di Sviluppo delle Risorse Umane Basato sulle Competenze, in "Direzione del Personale", n.73.
- Rullani E., 1994, Il valore della conoscenza in Economia e Politica Industriale, vol. 82.
- Scarnera A., 2004, Il dizionario delle professioni tecniche. Uno studio di fattibilità, in Quaderni degli Annali dell'Istruzione, n. 103-104, Allegato 8.
- Spencer L. M., Spencer S. M., 1995, Competenze nel lavoro. Modelli per una performance superiore, Franco Angeli, Milano, Italia.
- Starr, P., 1987, The Sociology of Official Statistics. In Alonso, & Starr, The Politics of Numbers. New York: Russell Sage.
- Tronti L., 2016, Potenziare le competenze dei dipendenti pubblici. Quali strategie?, CIRET-SNA, Working papers – Num. 4/2016.
- Wootton B.H., 1993, Innovations in occupational classification: International lessons for revising the United States Standard Occupational Classification system, Proceedings of the International Occupational Classification Conference, Report 833, Bureau of Labor Statistics, Washington, DC, U.S. Department of Labor: 326-333.