

Progetto Analisi delle Competenze in Regione Lazio

Report 1 – Il Modello di Analisi delle Competenze
15 dicembre 2016



REGIONE
LAZIO

Premessa

Il progetto di Analisi delle competenze si proponeva due principali obiettivi:

1. Mettere a punto un **Modello di analisi** che consentisse di ricostruire il portafoglio di competenze posseduto da ciascun dipendente regionale e di renderlo disponibile all'Amministrazione Pubblica in un'ottica di valorizzazione;
2. **Sperimentare il Modello** su una Direzione Pilota, in maniera da standardizzare il metodo e renderlo **facilmente replicabile** sull'intera Amministrazione Regionale.

Criteri alla base delle scelte

Nella progettazione del Modello abbiamo considerato prioritari i seguenti criteri:

- **l'allineamento metodologico con le principali prassi organizzative** in termini di costruzione dei Sistemi professionali relativamente alla logica dell'architettura di base;
- **gli standard di classificazione delle competenze** ampiamente utilizzati a livello nazionale ed internazionale (ISFOL – Hay McBer);
- **l'esigenza di realizzare un modello efficace ed efficiente** – ovvero – tecnicamente corretto da un lato, ma anche praticabile in tempi brevi su una realtà organizzativa ampia e diversificata come quella di Regione Lazio.

Scelte metodologiche

Fra i due principali approcci metodologici al tema, abbiamo scelto di disegnare un **Modello di Famiglie professionali che privilegia la contiguità di competenze e know how** (versus modelli che privilegiano la contiguità di scopi e di finalità) perché questo tipo di modello favorisce maggiormente la mobilità e lo sviluppo delle persone su ruoli professionali vicini per contenuti indipendentemente dalla allocazione organizzativa di essi.

In questo senso è più stabile rispetto ai cambiamenti delle strutture organizzative e riesce ad individuare un maggior numero di sentieri di sviluppo trasversali all'organizzazione.

Scelte metodologiche

a. L'Architettura del Sistema professionale sarà articolata in:

- Aree
- Famiglie
- Figure professionali.

Definizioni:

FIGURA PROFESSIONALE – è uno o più ruoli caratterizzati da un insieme di competenze specifiche necessarie per lo svolgimento di **una certa attività** in diversi ambiti organizzativi.

FAMIGLIA PROFESSIONALE – è un insieme di ruoli caratterizzati da un insieme di competenze affini, necessarie a svolgere attività fra loro analoghe.

AREA PROFESSIONALE – insieme allargato di famiglie Professionali caratterizzato da competenze di base comuni e necessarie svolgere attività simili per la tipologia di know how richiesto .

Scelte metodologiche

Sarà adottata una **classificazione delle competenze diversificata** in:

- Conoscenze (ovvero «sapere» ovvero «competenze di base»)
- Competenze professionali (ovvero «saper fare» ovvero «capacità»)
- Comportamenti organizzativi (ovvero «saper essere» ovvero «soft skills»)

Scelte metodologiche

- c. Nello scegliere la Direzione che fungesse da **Area Pilota** abbiamo ritenuto necessario che tale Direzione avesse caratteristiche significative rispetto ad alcune priorità del progetto ed in particolare:
- una Direzione nella quale fosse possibile avere un **elevato commitment** rispetto alla fase Pilota del progetto, tale da garantire un coinvolgimento plenario delle personale;
 - una Direzione che avesse **una certa diversificazione interna**, tale da consentire di sviluppare il metodo di analisi su almeno 3 diverse Aree di know how;
 - una Direzione che avesse una **numerosità molto consistente** di dipendenti da coinvolgere in modo da testare lo strumento ed il processo di raccolta dei dati individuali a fronte di una «massa critica» interessante.

Scelte metodologiche

- c. Rispetto a questi parametri si è scelto di concentrare la fase Pilota sulla **Direzione Affari Istituzionali, Personale e Sistemi informativi**.

La Direzione non viene considerata *statisticamente* rappresentativa della composizione delle professionalità di Regione Lazio, ma le caratteristiche che abbiamo rappresentato sono state considerate sufficienti a testare la Modellizzazione del Sistema di Analisi.

In questa fase, si è intenzionalmente escluso di operare su Direzioni che hanno personale distribuito su Sedi locali, in primo luogo perché questo elemento non è stato considerato rilevante ai fini della costruzione del Modello di analisi, ed in secondo luogo perché avrebbe comportato una complessità operativa non funzionale a questa fase del Progetto.

Scelte tecniche ed operative:

1. Ancoraggio ai documenti organizzativi disponibili.

1. Ancoraggio ai documenti organizzativi disponibili.

La costruzione di un Sistema professionale richiede normalmente una fase di interviste che hanno l'obiettivo di ricostruire **le filiere di competenze** che attraversano trasversalmente i diversi processi dell'organizzazione. Queste filiere di competenze costituiscono i cluster che identificano le Aree professionali dalle quali poi si dipana l'intero Sistema professionale.

In un contesto come Regione Lazio, questa fase avrebbe comportato un onere realizzativo molto consistente che avrebbe minato gli obiettivi di efficacia ed efficienza del Progetto stesso.

✓ Si è così deciso di realizzare un **processo di analisi basato sui documenti organizzativi disponibili**, ricorrendo ad *eventuali* interviste ai fini di colmare carenze di informazioni.

A questo fine i documenti organizzativi rilevanti sono:

Organigrammi, con relative missioni e responsabilità delle strutture, flussogrammi, job description.

Scelte tecniche ed operative:

1. Ancoraggio ai documenti organizzativi disponibili.

Il documento più consistente che è stato possibile reperire rispetto ai fini del nostro Progetto è la:

Determinazione avente ad Oggetto la Riorganizzazione delle strutture organizzative della Direzione regionale «Affari Istituzionali, personale e sistemi informativi» - N. G036689 del 13/04/2016.

La Determinazione citata è rilevante ai fini del Progetto perché contiene la **declaratoria delle attività** di ciascuna Area ed Ufficio afferente alla Direzione.

Scelte tecniche ed operative:

2. Valorizzazione precedenti progetti in organizzazioni affini

2. Valorizzazione di precedenti progetti in organizzazioni affini a Regione Lazio.

Parallelamente all'ancoraggio ai documenti organizzativi, si è scelto di utilizzare, ai fini di supporto operativo, gli esiti di un analogo Progetto svolto nel 2015 in Lazio Crea, anch'esso finalizzato alla costruzione di un Sistema Professionale aziendale.

Gli esiti di questo lavoro sono stati considerati significativi ai fini del Progetto di Regione Lazio, in quanto forniscono un **prezioso semilavorato in grado di sostituire in prima battuta** una fase, normalmente molto onerosa dal punto di vista operativo, e consistente nella **elicitazione delle competenze** attraverso interviste focalizzate ai process owner.

Le library di competenze (conoscenza, capacità e comportamenti organizzativi) del Sistema Professionale Lazio Crea sono dunque state utilizzate come punto di partenza per l'individuazione delle competenze legate alle Aree e Famiglie professionali della Direzione regionale sulla quale si è concentrata l'analisi.

Scelte tecniche ed operative:

3. Integrazione bottom-up

3. Integrazione Bottom-Up

Normalmente, nella costruzione dei Sistemi professionali, tutta l'attività di modellizzazione è preliminare alla fase di censimento o analisi sui singoli individui. Questo procedimento «top-down» è decisamente funzionale a condizione che si possano realizzare, in maniera sistematica e numericamente sufficiente, attività preliminari di analisi consistenti in interviste e focus group.

Avendo puntato ad una semplificazione operativa che garantisca, come detto, di poter dominare la complessità del contesto regionale ed arrivare al risultato, abbiamo scelto di utilizzare la fase di analisi individuale, come strumento per integrare ed arricchire il Modello stesso.

In questo modo è possibile **raccogliere dalla base operativa dell'Amministrazione regionale indicazioni specifiche sul set di competenze distintive** delle diverse professioni, standardizzarle ed **integrarle all'interno della declaratoria delle Aree, Famiglie e Figure.**

Il Modello di Analisi

Il processo di Analisi che abbiamo sperimentato viene realizzato in due fasi:

- a. **Modellizzazione** – è l'insieme di attività attraverso le quali si descrivono i Modelli di competenze attesi per ciascuna Figura professionale presente in una Direzione Regionale;

- b. **Analisi delle competenze** – è l'insieme di attività attraverso le quali:
 - ciascun dipendente si mappa rispetto ad un Modello di competenze di riferimento, associato alle attività che ha svolto negli ultimi 5 anni;
 - ciascun dipendente viene associato ad una figura professionale che ne descrive il portafoglio di competenze possedute.

Modellizzazione: come funziona

Input

Attività

Output

Declaratoria
delle attività di
un'Area/Ufficio



- Analisi del contenuto delle attività
- Individuazione del dominio di conoscenza a cui ciascuna attività afferisce
- Associazione di ciascuna attività ad un dominio di conoscenza e ad eventuali ambiti di esso



Individuazione delle **Aree** e
delle **Famiglie** Professionali
che insistono su ciascuna
attività o gruppo di attività

Aree e Famiglie
Professionali
identificate



- Associazione fra ciascuna Area/Famiglia ed un set di conoscenze specifiche utilizzando come semi-lavorato i documenti organizzativi e il benchmark LazioCrea



Profili di competenze attese
per le diverse famiglie
professionali

Modello dei **livelli**
di autonomia/
responsabilità
armonizzato con il
contratto in
essere

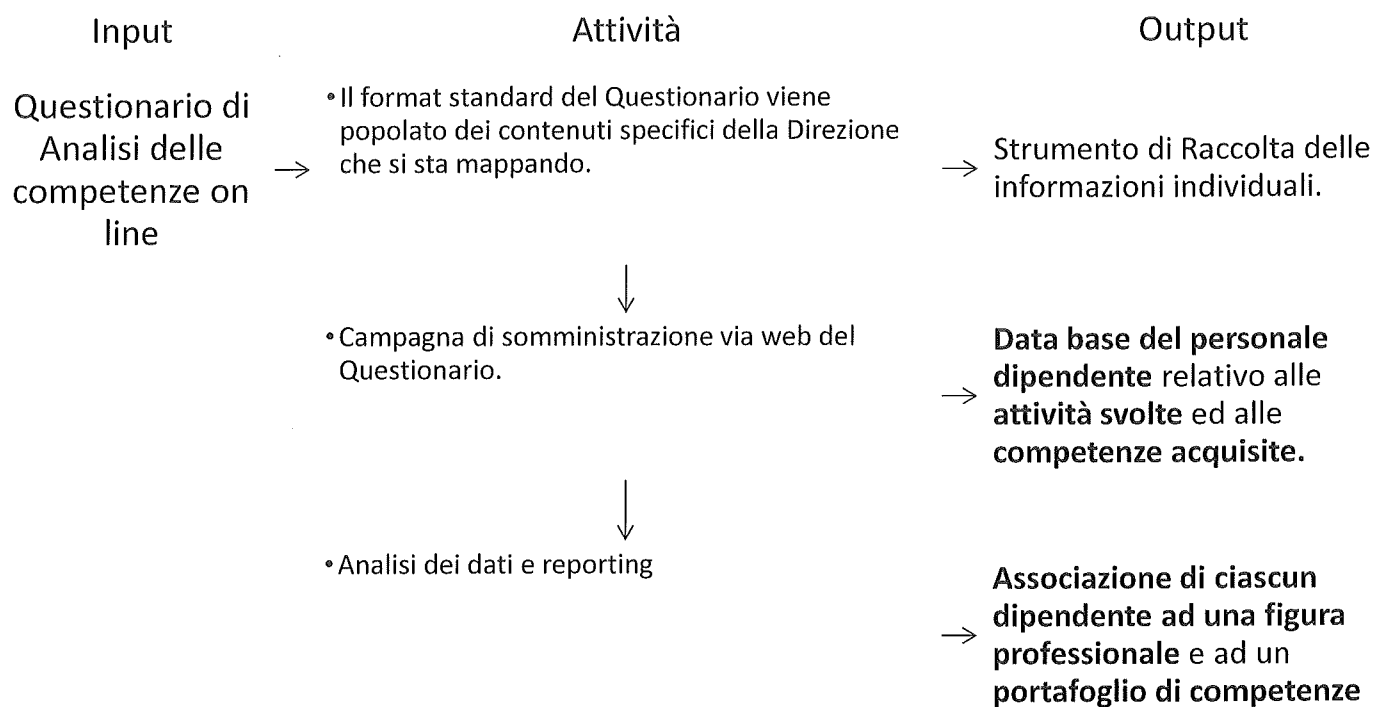


- Associazione fra ciascun livello di autonomia ed un set di comportamenti organizzativi distintivi
- Integrazione fra Famiglia e Livelli di Responsabilità



Figure Professionali con
relativi modelli di
competenze attesi

Analisi delle competenze: come funziona



Applicazione: Aree

L'Analisi delle attività delle Aree ed Uffici della Direzione **Affari Istituzionali, Personale e Sistemi informativi** ha la presenza all'interno della Direzione dei seguenti domini di conoscenza:

Area Risorse Umane	Area Istituzionale Amministrativa	Area Comunicazione Istituzionale	Area Economica
Area Giuridica	Area Servizi Generali	Area Sistemi Informativi	Area Statistica

Applicazione: definizioni

L'Analisi delle attività delle Aree ed Uffici della Direzione **Affari Istituzionali, Personale e Sistemi informativi** ha evidenziato i seguenti domini di conoscenza:

Area Professionale **Risorse Umane** – insieme dei ruoli che presidiano attività relative alla amministrazione, gestione, mobilità e servizi al personale e che condividono competenze comuni relativi ai processi specifici, agli elementi normativi riferiti al contratto, alle norme e procedure di gestione.

Area **Istituzionale-Amministrativa** – insieme di ruoli che svolgono attività legate a procedimenti amministrativi interni e/o di supporto a strutture Amministrative, e che condividono competenze comuni relative ai meccanismi ed alle normative specifiche di funzionamento degli Organi amministrativi.

Area **Comunicazione Istituzionale** – insieme di ruoli che svolgono attività legate alla gestione di comunicazione verso l'esterno, cittadino o altri Enti, promuovendo i servizi della Regione o informando sulle attività dell'Amministrazione Pubblica, e che condividono competenze comuni relative alle metodologie e agli strumenti della Comunicazione Istituzionale.

Applicazione: definizioni

Area **Economica** – insieme dei ruoli che presidiano attività relative alla gestione economica dell'ufficio e al processo finalizzato al controllo di gestione e che condividono competenze comuni relative a temi di contabilità di base.

Area **Giuridica** – insieme di ruoli che svolgono attività legate allo studio delle Leggi e del loro impatto sul sistema regionale, ad attività di pareristica e disciplina nei vari ambiti del Diritto, ad attività di consulenza legale interna e che condividono competenze comuni in ambito di Giurisprudenza.

Area **Servizi Generali** – insieme di ruoli che svolgono attività legate alla gestione di servizi i natura operativa agli uffici e alle Aree della Direzione e che condividono finalità comuni nell'ambito del servizio di supporto alla Direzione e competenze di natura operativa.

Applicazione: definizioni

Area **Sistemi Informativi** – insieme dei ruoli che presidiano attività relative allo sviluppo ed alla gestione dei diversi sistemi informativi presenti in Regione Lazio e condividono competenze comuni nell’ambito della progettazione e dell’esercizio di Sistemi IT.

Area **Statistica** – insieme di ruoli che svolgono attività legate alla raccolta ed analisi di dati ai fini di elaborazioni statistiche e che condividono competenze comuni in ambito Statistico.

Applicazione: famiglie

All'interno di ciascuna di queste Aree abbiamo individuato diverse **Famiglie professionali**.

Esempio per l'Area
Professionale
RISORSE UMANE

AREA	cod.	FAMIGLIA	cod.	FIGURA PROFESSIONALE	cod.
AREA RISORSE UMANE		Amministrazione del personale		Amministrazione del personale	
		Amministrazione del personale		Previdenza e Assistenza	
		Amministrazione del personale		Costo del Lavoro	
		Benessere organizzativo e diversity management		Benessere organizzativo	
		Benessere organizzativo e diversity management		Gestione e sviluppo della mobilità aziendale	
		Benessere organizzativo e diversity management		Diversity management	
		Comunicazione interna ed intranet		Comunicazione interna ed intranet	
		Formazione		Formazione	
		Formazione		Monitoraggio qualità della Formazione	
		Gestione del personale		Gestione del ruolo della Dirigenza	
		Gestione del personale		Gestione del personale	
		Gestione del personale		reclutamento ed acquisizione di personale	
		Gestione del personale		sviluppo e mobilità interna	
		Organizzazione		Processi e Procedure	
		Organizzazione		Pianificazione forza lavoro	
		Prevenzione e protezione sui luoghi di lavoro		Prevenzione e protezione sui luoghi di lavoro	
		Relazioni sindacali		Relazioni sindacali	

0

Le altre Famiglie.

AREA	cod.	FAMIGLIA	cod.	FIGURA PROFESSIONALE	cod.
AREA COMUNICAZIONE E MARKETING ISTITUZIONALE		Comunicazione istituzionale		Comunicazione e web marketing istituzionale	
		Comunicazione istituzionale		Comunicazione interna ed intranet	
AREA ECONOMICA		Contabilità e bilancio		Amministrazione e contabilità	
		Controllo di gestione		Controllo di gestione	
AREA GESTIONE E SVILUPPO PROGETTI E SERVIZI		Gestione Progetti		Coordinamento dei progetti	
AREA GIURIDICA		Civile - Amministrativo		Attuazione della normativa Anticorruzione	
		Civile - Amministrativo		Contenzioso civile e amministrativo	
		Civile - Amministrativo		Pareristica e disciplina in ambito amministrativo	
		Civile - Amministrativo		Supporto legale in materia elettorale	
		Lavoro		Contenzioso del lavoro	
AREA RISORSE UMANE		Amministrazione del personale		Amministrazione del personale	
		Amministrazione del personale		Previdenza e Assistenza	
		Amministrazione del personale		Costo del Lavoro	
		Benessere organizzativo e diversity management		Benessere organizzativo	
		Benessere organizzativo e diversity management		Gestione e sviluppo della mobilità aziendale	
		Benessere organizzativo e diversity management		Diversity management	
		Comunicazione interna ed intranet		Comunicazione interna ed intranet	
		Formazione		Formazione	
		Formazione		Monitoraggio qualità della Formazione	
		Gestione del personale		Gestione del ruolo della Dirigenza	
		Gestione del personale		Gestione del personale	
		Gestione del personale		reclutamento ed acquisizione di personale	
		Gestione del personale		sviluppo e mobilità interna	
		Organizzazione		Processi e Procedure	
		Organizzazione		Pianificazione forza lavoro	
AREA ISTITUZIONALE-AMMINISTRATIVA		Prevenzione e protezione sui luoghi di lavoro		Prevenzione e protezione sui luoghi di lavoro	
		Relazioni sindacali		Relazioni sindacali	
		Normativa e regolamentazione		Normativa e regolamentazione	
		Procedimenti, istruttorie ed adempimenti amministrativi		Procedimenti amministrativi	
SERVIZI GENERALI		Procedimenti, istruttorie ed adempimenti amministrativi		Istruttorie amministrative e adempimenti	
		Pubblicazioni istituzionali		Pubblicazione BURL	
		Servizi di Segreteria generale		Segreteria	
		Servizi generali		Archivi	
AREA SISTEMI INFORMATIVI		Servizi generali		Posta, protocollo e deposito atti	
		Servizi generali		Gestione dei servizi generali e strumentali	
		Esercizio e servizi		Supporto tecnico	
AREA STATISTICA		Esercizio e servizi		Gestione sistemi	
		Progettazione e pianificazione		Pianificazione	
		Analisi dei dati		Gestione e analisi dei dati	
	Analisi dei dati		Modelli statistici		

Applicazione: i modelli di competenze

A ciascuna Famiglia Professionale e/o Figura è stato associato un modello di competenze necessarie e tipiche del ruolo e suddiviso in:

Conoscenze

Competenze professionali

Comportamenti organizzativi.

Nelle slide che seguono riportiamo alcuni esempi.

Applicazione: i modelli di competenze

Esempi.

FIGURA	CONOSCENZE	liv.	COMPETENZE PROFESSIONALI	liv.	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	liv.
AMMINISTRAZIONE del PERSONALE	CCNL Regioni ed Autonomie Locali	4	Pacchetto Office	4	Accuratezza e precisione	4
	Conoscenza della normativa nazionale, di settore (CCNL) ed interna in materia di orario di lavoro	4	Capacità di reporting	3	Ascolto	3
	Conoscenza delle disposizioni contrattuali e della normativa aziendale in materia di premio di risultato	4	Sw specifici	4	Orientamento al servizio	3
	Conoscenze di base in ambito contabilità e fiscale	4			Gestione delle relazioni	3
	Conoscenze di base in ambito Diritto del lavoro	3			Riservatezza e discrezione	4
	Conoscenza dei regolamenti e delle procedure aziendali	4				
	Normativa previdenziale ed assistenziale di riferimento in merito ai rapporti di Lavoro subordinato	4				

Applicazione: i modelli di competenze

Esempi.

FIGURA	CONOSCENZE	liv.	COMPETENZE PROFESSIONALI	liv.	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	liv.
FORMAZIONE	Organizzazione dell'Amministrazione regionale	4	Pacchetto Office	4	Autonomia operativa	4
	Sistema degli interlocutori istituzionali di riferimento e referenti organizzativi	4	Capacità di organizzare e gestire eventi specifici	3	Comunicazione efficace	4
	Obblighi ed adempimenti di Legge in materia di Formazione obbligatoria	4	Capacità di progettare interventi formativi	4	Teamworking	3
	Funzionamento e meccanismi di accesso ai Fondi interprofessionali per la formazione	3	Capacità di condurre interviste di analisi dei fabbisogni formativi	4	Programmazione e organizzazione	4
	Mercato della Formazione	3			Ascolto	4
	Metodologie e tecniche di rilevazione dei fabbisogni formativi	4				
	Metodologie didattiche	4				
	Strumenti di misurazione del ritorno della formazione	4				

Applicazione: i modelli di competenze

Esempi.

FIGURA	CONOSCENZE	liv.	COMPETENZE PROFESSIONALI	liv.	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	liv.
MODELLI STATISTICI	Organizzazione dell'Amministrazione regionale	4	Pacchetto Office	4	Accuratezza e precisione	4
	Tecniche e Metodologie di campionamento	4	Software di statistica	4	Ragionamento critico	4
	Tecniche di acquisizione e gestione delle basi dati	4	Capacità di analisi dei dati e di reporting	4	Sistematicità	3
	Tecniche di analisi dei dati	4			Teamworking	4
	Tecniche di controllo della qualità dei dati	4			Comunicazione efficace	4
	Tecniche di reporting e di presentazione dei dati	4				
	Ambito di riferimento dei dati trattati	3				

Applicazione: i modelli di competenze

Esempi.

FIGURA	CONOSCENZE	liv.	COMPETENZE PROFESSIONALI	liv.	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	liv.
ATTUAZIONE DELLA NORMATIVA ANTICORRUZIONE	Organizzazione dell'Amministrazione regionale	4	Pacchetto Office	4	Accuratezza e precisione	4
	Conoscenza dei regolamenti e delle procedure aziendali.	4	Capacità di utilizzo di un adeguato linguaggio tecnico-giuridico al fine di predisporre il PTPC, regolamenti e procedure	4	Leadership	4
	D. lgs 33/2013	4			Analisi	5
	Delibere e Determinazioni ANAC	4			Autocontrollo e gestione dello stress	5
	Delibere Regionali, Circolari Dipartimento Funzione Pubblica in materia di anticorruzione	4			Autonomia operativa	5
	Contrattazione collettiva integrativa in ambito anticorruzione	4			Capacità di valutazione	5
	D. lgs 196/2003 e successive integrazioni	4			Comunicazione efficace	4

Ipotesi articolazione dei work level

Ogni Figura professionale è **normalmente articolata in 4 work level**, che sviluppano la progressione di seniority e lo spessore di profondità delle competenze richieste alle figure.

→ **DA UN PUNTO DI VISTA GESTIONALE QUESTO È IL PUNTO PIÙ DELICATO DEL SISTEMA PROFESSIONALE, PERCHÉ HA UN RIFLESSO ANALOGICO SULL'ARTICOLAZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI DEFINITI SU BASE CONTRATTUALE.**

L'associazione del work level a ciascuna figura Figura professionale è importante perché ad esso è **associato il livello delle competenze attese per ciascuna Figura.**

→ E' in base ad esso, dunque, che è possibile mappare la tipologia e la dimensione di professionalità che ciascun dipendente ha maturato nel corso dell'esperienza.

Di seguito forniamo una proposta, che va analizzata e ragionata alla luce di riflessioni interne.

Ipotesi articolazione dei work level

Il CCNL delle Regioni prevede 4 categorie contrattuali:

A – B – C – D descritte anche in termini di tipologie di competenze che li caratterizzano. A titolo di esempio riportiamo la descrizione della Categoria A.

CATEGORIA A

- * Appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da:
- * Conoscenze di tipo operativo generale (la cui base teorica si sviluppa con la scuola dell'obbligo) acquisibile attraverso esperienza diretta sulla mansione;
- * Contenuti di tipo ausiliario rispetto a più ampi processi produttivi/amministrativi;
- * Problematiche lavorative di tipo semplice;
- * Relazioni organizzative di tipo prevalentemente interno basate su interazione tra pochi soggetti;

Esemplificazione dei profili:

- * lavoratore che provvede al trasporto di persone, alla movimentazione di merci, ivi compresa la consegna - ritiro della documentazione amministrativa. Provvede, inoltre, alla ordinaria manutenzione dell'automezzo segnalando eventuali interventi di natura complessa.
- * lavoratore che provvede ad attività prevalentemente esecutive o di carattere tecnico manuali, comportanti anche gravosità o disagio ovvero uso e manutenzione ordinaria di strumenti ed arnesi di lavoro.

Appartengono alla categoria, ad esempio, i seguenti profili: custode, bidello.

Ipotesi articolazione dei work level

Ipotesi di articolazione dei work level.

CATEGORIE CONTRATTUALI

WORK LEVEL

CATEGORIA A	—————>	OPERATORE
CATEGORIA B	—————>	TECNICO – TECNICO ESPERTO
CATEGORIA C	—————>	SPECIALISTA – SPECIALISTA ESPERTO
CATEGORIA D	—————>	PROFESSIONAL – PROFESSIONAL MASTER COORDINATORE – PROJECT MANAGER

Prossimi passi

1. Validazione dell'Architettura delle Aree e Famiglie da parte di un Dirigente Regionale;
2. Definizione dei work level congiuntamente con un Referente Regionale;
3. Classificazione del personale della Direzione rispetto alle Famiglie/Figure in base al proprio portafoglio di competenze.