



A G E N Z I A   D E L   D E M A N I O

Direzione Centrale Organizzazione e Risorse Umane

## **Il modello delle competenze dell'Agenzia del Demanio e l'ordinamento professionale**

*Incontro con le OO.SS del 23 ottobre 2002*

---

---

## **DESCRIZIONE DEL CONTESTO**

## Premessa

---

- L' Agenzia, fin dal suo avvio, ha adottato un **modello integrato di gestione e sviluppo delle risorse umane**. Tale integrazione è realizzata, tra l'altro, dalla correlazione stretta tra la risorsa umana e l'organizzazione
- La **correlazione** è stata resa possibile dalla individuazione delle competenze richieste dal **ruolo** e quelle possedute dalla **risorsa**
- Le **competenze** costituiscono, perciò, un elemento fondante tutti gli strumenti gestionali previsti dal modello di gestione e sviluppo delle risorse umane

# Le competenze nel modello di gestione e sviluppo delle risorse umane



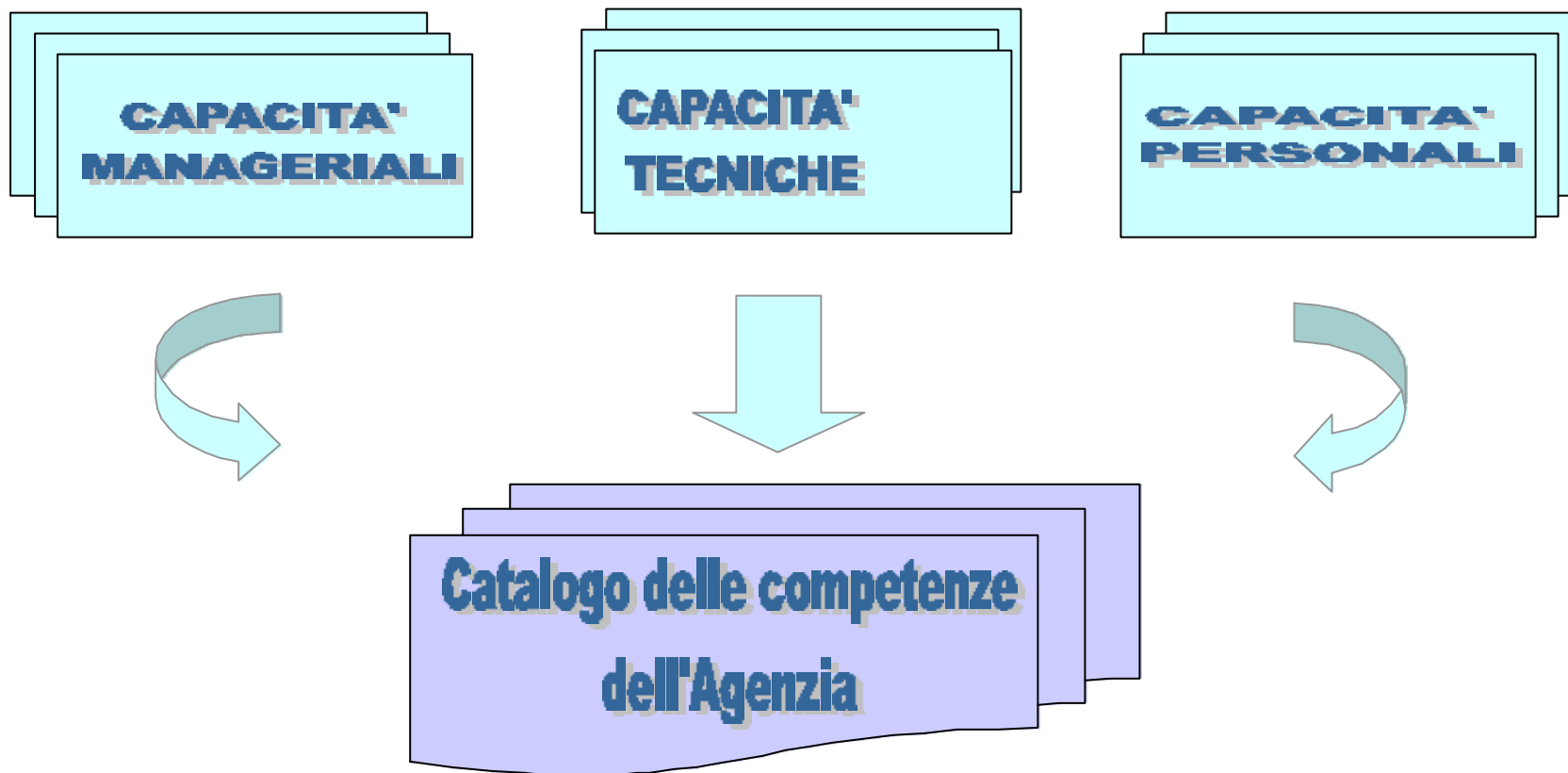
## Il modello delle competenze dell'Agazia del Demanio

---

- Il modello delle competenze dell'Agazia del Demanio, riferito a tutto il personale dell'Agazia, è incentrato su requisiti di ruolo/individuali, riconducibili ad aree convenzionali di riferimento:
  - **capacità manageriali**, che fanno riferimento alle abilità necessarie per operare, organizzare e gestire relazioni interpersonali
  - **capacità tecniche**, che riguardano gli aspetti più rilevanti delle conoscenze necessarie per svolgere efficacemente il “mestiere di riferimento”
  - **capacità personali**, che rappresentano le caratteristiche personali più generali, atte a sostenere e sviluppare nel tempo, comportamenti adeguati alle diverse situazioni organizzative

# Catalogo delle competenze

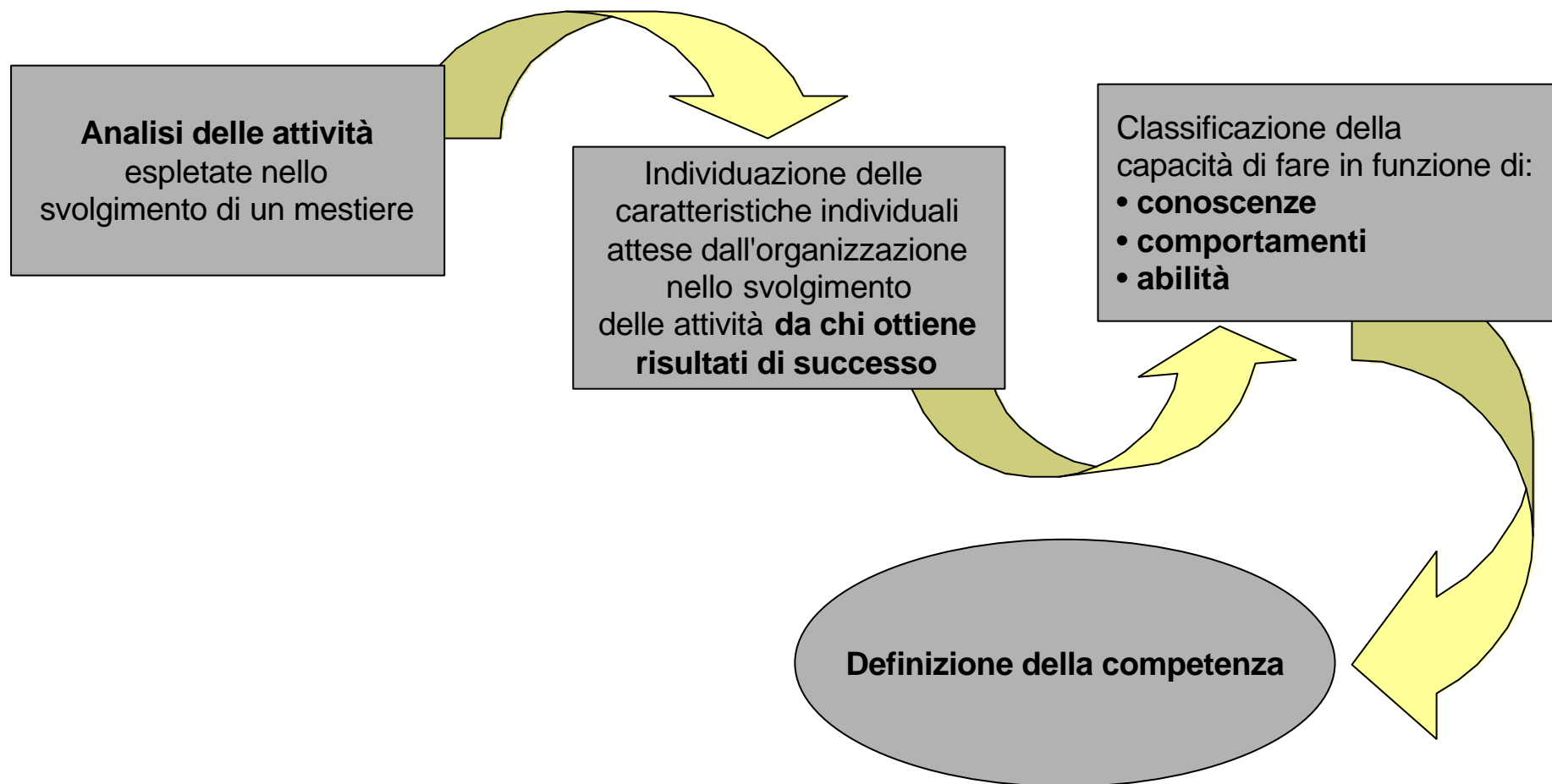
---



## Modalità di individuazione

---

- Le competenze vengono individuate attraverso la correlazione tra risultati attesi e le caratteristiche individuali ritenute necessarie:



---

# **PROPOSTA ATTUATIVA**

- L' Agenzia pone adesso l'accento sulla necessità di **intervenire sul sistema delle professionalità per garantire la coerenza tra quelle attualmente esistenti e le esigenze organizzative dell' Agenzia**, soprattutto alla luce delle trasformazioni avvenute negli ultimi due anni e di quelle che si profilano in prospettiva
- Da qui la necessità per l' Agenzia di:
  - individuare i “**mestieri**” caratterizzanti i processi, diretti e indiretti, dell' Agenzia
  - descriverne i principali **elementi costitutivi**
  - individuare le **competenze** alla base di questi mestieri
  - valutare il **peso** dei singoli ruoli in cui questi mestieri vengono esercitati

## Articolazione delle attività

---

- L'obiettivo complessivo può essere perseguito attraverso le seguenti fasi:
  - **Macro-analisi organizzativa** attraverso interviste ai referenti interni per ciascun macro processo dell'Agenzia alla luce della sua mission
  - **Identificazione dei “mestieri”** caratterizzanti il macro processo
  - **Definizione del modello delle competenze**
  - **Classificazione delle risorse** in base al modello definito

## Lo strumento di analisi

---

- Nell'ambito di ogni processo, saranno individuate le professionalità presenti e caratteristiche. Ciascun ruolo professionale sarà descritto in base a:
  - ▶ **cosa ci si attende dal ruolo** (*le attività*)
  - ▶ **come è possibile ottenere i risultati attesi** (*contesto di riferimento*)
  - ▶ **cosa occorre sapere e sapere fare per ottenere i risultati**
  - ▶ **quali sono i comportamenti "eccellenti"**

## Pesatura dei ruoli

---

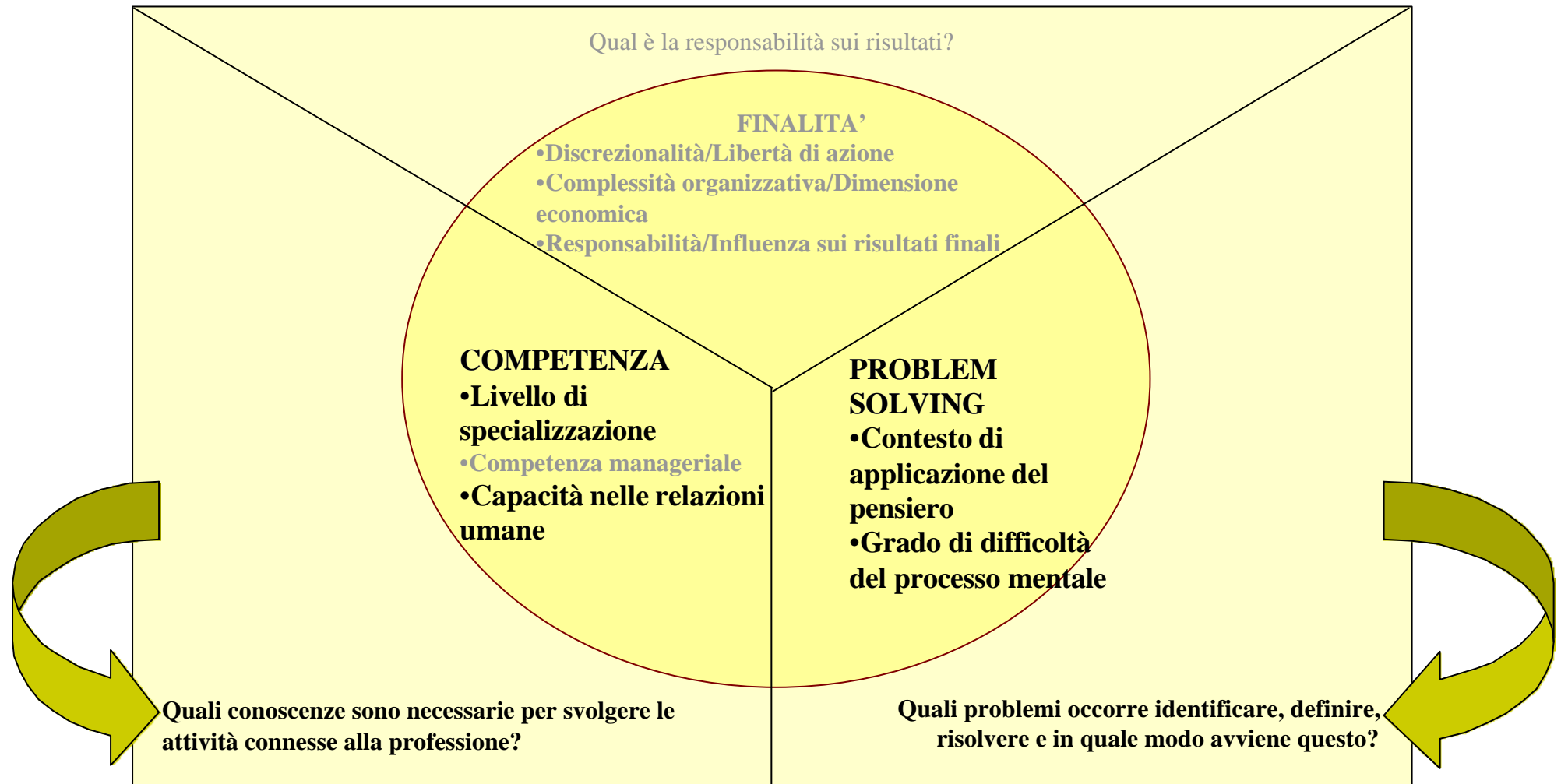
- Una volta che ciascun ruolo sarà compiutamente descritto, si potrà procedere alla sua “pesatura”
- Il **metodo di valutazione** dei ruoli del personale non dirigente, che l’Agenzia intende adottare, è quello **HAY**, già applicato per la pesatura dei ruoli dirigenziali
- Tuttavia, rispetto alla valutazione di questi ultimi, si intende adottare un metodo “**semplificato**” nel senso che, per il personale non dirigente non saranno presi in considerazione quegli elementi del metodo finalizzati a pesare gli elementi tipizzanti il ruolo dirigenziale (finalità e competenza manageriale)

*Competenza*

*Problem solving*

*Finalità*

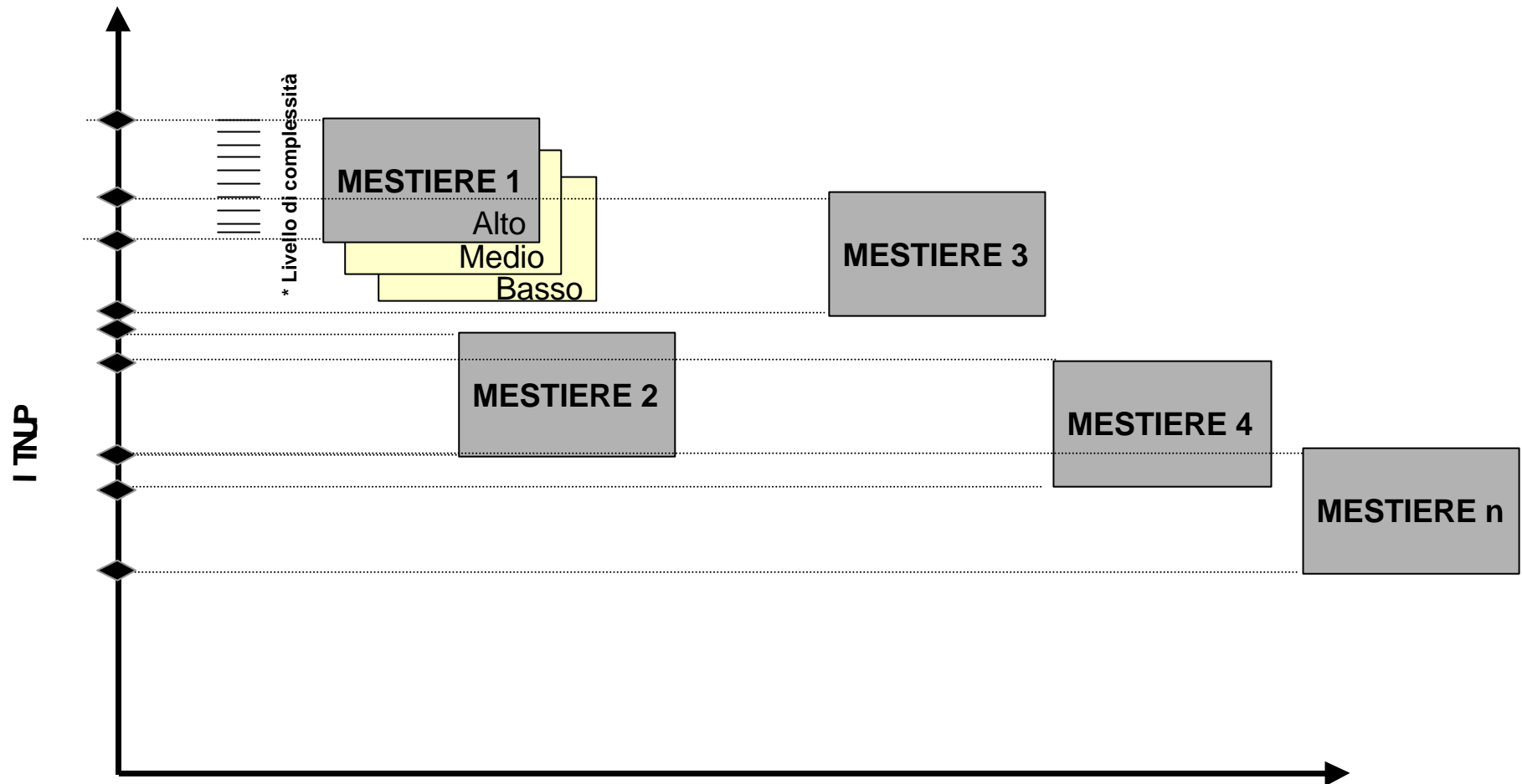
# Il metodo



- Il fattore **competenza** è articolato :
  - ▶ **livello di specializzazione:** acquisito con la formazione scolastica e/o con le esperienze di lavoro (livello A – semplice; livello B – poco qualificata; livello C – qualificata; livello D – specialistica, livello E tecnico-specialistica)
  - ▶ **competenza manageriale:** intesa come competenza necessaria per integrare attività semplici e poco diversificate per natura e obiettivi (livello 0 nessuna competenza, livello I minima)
  - ▶ **capacità delle relazioni umane:** intesa come capacità di influenzare e motivare gli altri nei rapporti interpersonali (livello 1 semplice, 2 importante, 3 massima)

- Il fattore **problem solving** è articolato in due dimensioni:
  - ▶ **contesto** nel quale il processo si applica: vincoli e limiti posti dall'ambiente alla complessità nella soluzione dei problemi
    - ▶ **Routine (A, B, C), standardizzato (D), definito chiaramente (E)**
  - ▶ **grado di difficoltà del processo mentale**: in relazione alla complessità dei problemi affrontati
    - ▶ **Ripetitivo (1), schematizzato (2), interpolativo (3)**
- “ si pensa ciò che si sa”: questo vale anche per i lavori creativi. Alla base di ogni pensiero c'è la conoscenza di fatti, principi e tecniche. E' in questo motivo che il problem solving viene espresso come rapporto percentuale della competenza

## Riflessi del modello delle competenze e della pesatura delle posizioni sull'ordinamento professionale



\* Il livello di complessità del contesto può essere Basso, Medio o Alto

## Articolazione temporale delle attività

ATTIVITA'	OTTOBRE				NOVEMBRE				DICEMBRE				GENNAIO			
Individuazione dei referenti interni	■	■														
Macro analisi organizzativa (interviste)			■	■	■	■										
Identificazione dei "mestieri"					■	■	■	■								
Definizione del modello delle competenze (descrizione del ruolo)							■	■	■	■	■	■				
Classificazione delle risorse in base al modello definito													■	■		