



ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE,  
COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE  
Direzione Generale  
Servizio della Governance della Formazione Professionale

**DOCUMENTO TECNICO PER UNA PROGETTAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA *COMPETENCE*  
BASED AD USO DEI SOGGETTI PROPONENTI**

# INDICE

1. INTRODUZIONE
2. GLI STANDARD PROFESSIONALI
3. GLI STANDARD DI ASSESSMENT
  - 3.1 Il riconoscimento dei crediti formativi
  - 3.2 Accertamenti in itinere
  - 3.3 Attestazioni finali
4. PROGETTAZIONE FORMATIVA COMPETENCE BASED
  - 4.1 Gli standard di riferimento
  - 4.2 Descrizione dei risultati di apprendimento presi in carico dal progetto
    - 4.2.1 *Competenze chiave*
    - 4.2.2 *Competenze tecnico professionali*
    - 4.2.3 *Conoscenze e capacità*
  - 4.3 Architettura dell'azione formativa
  - 4.4 Modalità di valutazione

## ELENCO ALLEGATI

Allegato 1: Estratto dalla RACCOMANDAZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/CE)

Allegato 2: INDICAZIONI PER PRODURRE “DESCRITTORI” DI FIGURE PROFESSIONALI (ADA/UNITÀ DI COMPETENZA) IN ASSENZA DI STANDARD

Allegato 3: RISULTATI DI APPRENDIMENTO: IL CAMBIAMENTO DI PARADIGMA.

Allegato 4: PRESTAZIONE ATTESA E PRESTAZIONE VALUTABILE

## 1. INTRODUZIONE

Lo scopo di questo documento è quello di fornire, ai soggetti proponenti, **indicazioni metodologiche e operative, istruzioni ed approfondimenti tecnici** utili per valorizzare le innovazioni strategiche e tecniche definite dalla RAS.

Tali elementi trovano infatti un immediato riscontro nella compilazione dei nuovi formulari che i Soggetti Proponenti devono predisporre per la presentazione dei progetti.

Pare opportuno quindi introdurre ed illustrare le caratteristiche innovative incorporate nei nuovi Bandi.

Tale innovazione si manifesta sia nella logica di organizzazione della **nuova programmazione** che nell'adozione di **indirizzi metodologici** promossi a livello europeo e in uso nei sistemi di apprendimento più avanzati.

Per quanto attiene la nuova programmazione è innanzitutto assunto il concetto di **“Operazione”**, come unità di programmazione.

L'Operazione, come da Regolamento comunitario n. 1083/2006, può prevedere l'attuazione di una sola attività progettuale o di una pluralità di progetti finalizzati al perseguimento di una medesima finalità strategica, come definito nel testo del Bando.

Pertanto, i Bandi invitano i soggetti a presentare Operazioni che devono essere esplicitate in un Formulario, all'interno del quale vengono illustrati i singoli progetti che la compongono.

Sul piano metodologico viene adottato il **nuovo sistema degli Standard** - Repertorio regionale delle Figure Professionali - approvato con deliberazione regionale n° 27/30 del 17.07.07). Gli standard sono intesi come dispositivi "socialmente determinati", contestuali, e contingenti che costituiscono un punto di riferimento comune, finalizzato alla messa in trasparenza di un fenomeno generalmente riconosciuto. L'adozione di standard nei sistemi integrati Istruzione-Formazione-Lavoro consente la rappresentazione univoca delle Figure Professionali, delle loro competenze, delle competenze di base e delle caratteristiche dei percorsi formativi necessari per garantire adeguati percorsi di apprendimento.

Il Sistema di Standard di cui la RAS si sta dotando, quale riferimento anche in progress nel tempo, comprende diverse tipologie:

- **Standard professionali**, definiti come insieme delle caratteristiche minime che descrivono i contenuti di professionalità di una Figura Professionale, come da Repertorio Regionale delle Figure Professionali; essi costituiscono la base minima di riferimento per i sistemi del lavoro, dell'istruzione e della formazione;
- **Standard formativi**, definiti come insieme dei parametri e dei riferimenti che devono essere rispettati nella progettazione e realizzazione di ogni intervento formativo, finalizzato al rilascio dei diversi tipi di attestazione, nell'ambito del sistema regionale di formazione;

- **Standard di assessment**, definiti come insieme delle caratteristiche minime che le prove, per la verifica del possesso dei risultati di apprendimento, devono possedere;
- **Standard di qualità del sistema di certificazione**: indicano le condizioni minime per la gestione di ogni singolo servizio componente il sistema di certificazione (procedure, professionalità, metodologie, ecc.) e concorrono a garantire la validità di quanto certificato in termini di coerenza rispetto al sistema complessivo di standard.

Appare chiaro che, adottando il sistema degli Standard, si assume la logica dei **risultati di apprendimento** (*learning outcomes*) così come l'Europa invita a fare<sup>1</sup>. Essi sono intesi come descrittori di conoscenze, capacità e competenze e sono definiti come descrizione di ciò che un discente conosce, capisce ed è in grado di realizzare al termine di un processo d'apprendimento. L'espressione risultati di apprendimento, presente nei documenti europei rimanda a risultati effettivamente dimostrati, osservati, documentati, e non semplicemente "attesi".

Questo è, in sintesi, lo scenario all'interno del quale i Soggetti Proponenti sono chiamati ad elaborare nel momento in cui approssimano la progettazione formativa.

Ovviamente, la presenza e la disponibilità di un Repertorio delle Figure Professionali fornisce già una serie di risposte agli interrogativi che legittimamente un Progettista si può porre; infatti, a partire da una Figura Professionale data, lo Standard Professionale fornisce già l'articolazione in Aree di attività/Unità di competenza, strutturate in conoscenze ed capacità, mentre lo Standard Formativo indica i requisiti minimi di un percorso finalizzato all'acquisizione di risultati di apprendimento relativi ad una o più Unità di Competenza.

Si invitano i Soggetti proponenti, in questa prima fase di implementazione, a:

- ✓ comprendere il forte cambiamento di scenario;
- ✓ appropriarsi della nuova componentistica che sottende al modello metodologico, ovvero le operazioni, i risultati di apprendimento, gli Standard, le aree di attività/unità di competenza, etc.;
- ✓ tradurre tali innovazioni in progettualità che rispondano alle reali esigenze del territorio di riferimento.

Il presente documento offre pertanto **indicazioni metodologiche ed operative** a supporto della progettazione *competence based*.

Si segnala che si sono predisposti in allegato **approfondimenti** di carattere normativo e metodologico.

---

<sup>1</sup>RACCOMANDAZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente - Bruxelles, 29 gennaio 2008 - PE-CONS 3662/07.

## 2. GLI STANDARD PROFESSIONALI

La RAS, attraverso l'istituzione del "Repertorio Regionale delle Figure Professionali" fornisce i riferimenti necessari per l'identificazione delle Figure Professionali stesse e delle relative Aree di Attività (ADA/unità di competenza) a supporto della progettazione formativa. E' inoltre possibile fare riferimento agli Standard previsti per i corsi IFTS (tecnico-superiore) e alle Figure Professionali dei Percorsi Sperimentali Triennali. Nella prima fase di progettazione i Soggetti Proponenti sono quindi invitati a verificare la disponibilità o meno degli standard, coerenti con gli obiettivi formativi.

**Nel caso in cui la Figura Professionale oggetto di formazione sia presente nel "Repertorio Regionale" o nelle altre fonti citate, i dati per il completamento della Scheda B1 del formulario sono reperibili ai seguenti indirizzi:**

- ◆ <http://www.regione.sardegna.it/j/v/131?&s=1&v=9&c=7102&nodesc=1> per il Repertorio Regionale delle Figure Professionali REGIONE SARDEGNA
- ◆ <http://web.rete.toscana.it/RRFP> per il Repertorio Regionale delle Figure Professionali;
- ◆ [http://www.bdp.it/ifts/2003/oper\\_main.php](http://www.bdp.it/ifts/2003/oper_main.php) per gli standard minimi delle competenze tecnico-professionali per l'istruzione e la formazione tecnico superiore;
- ◆ [http://www.edscuola.it/archivio/norme/varie/stato\\_regioni51006.pdf](http://www.edscuola.it/archivio/norme/varie/stato_regioni51006.pdf) per le Figure Professionali dei Percorsi Sperimentali Triennali (Accordo Stato Regioni 05/10/06).

Il format utilizzato nel Repertorio Regionale per rappresentare le figure professionali è articolato nei seguenti campi:

- Denominazione figura;
- Settore di riferimento;
- Ambito di attività;
- Livello di complessità;
- Descrizione;
- Contesto di esercizio;
- Sistemi di classificazione a fini statistici;
- Sistemi di classificazione e repertori di descrizione;
- Elenco aree di attività;
- Denominazione ADA;
- Descrizione della performance;
- Capacità;
- Conoscenze.

## SCHEDA B1. FIGURA PROFESSIONALE

Denominazione corsuale;

Descrizione della figura professionale;

Contesto di esercizio professionale: tipologia di rapporti di lavoro, collocazione contrattuale, opportunità sul mercato del lavoro, collocazione organizzativa, percorsi formativi necessari.

Il Repertorio è in continua fase di aggiornamento ed arricchimento; tuttavia è possibile che il Soggetto Proponente abbia **la necessità di modificare i contenuti degli Standard disponibili oppure di costruirne ex novo** in quanto non ancora presenti. In tal caso, il Soggetto Proponente è chiamato a reperire le informazioni che gli consentano di procedere alla compilazione della Scheda B.1 in forma autonoma.

In questo caso, è necessario fornire le seguenti informazioni:

- Denominazione della Figura Professionale;
- Descrizione della Figura Professionale, ovvero illustrazione della **finalità della figura**, in termini di **mission** e precisamente:
  - le **attività principali** che tale Figura Professionale deve garantire e che la caratterizzano in maniera peculiare, rendendola riconoscibile;
  - il descrittore **“Livello di complessità professionale o di esercizio”** che specifica il grado di complessità di esercizio della professionalità identificata dalla Figura professionale a banda larga ed che definisce, attraverso una classificazione dei livelli di complessità, i principali fattori che lo determinano.

<b>GRUPPO- liv.esercizio A</b>	Questo gruppo-livello di esercizio raggruppa figure professionali che svolgono attività che prevedono l'utilizzo di strumenti e tecniche e la padronanza di conoscenze generali relative al settore, ai processi e ai prodotti; tali attività consistono in lavori di tipo esecutivo, tecnicamente anche complessi, che possono essere svolti in autonomia nei limiti delle tecniche ad essi inerenti.
<b>GRUPPO- liv.esercizio B</b>	Questo gruppo-livello di esercizio raggruppa figure che svolgono attività tecniche che prevedono l'utilizzo di strumenti, tecniche e metodologie anche sofisticate e che presuppongono la padronanza di conoscenze tecniche e scientifiche specialistiche e di capacità tecnico-professionali complesse; lo

	svolgimento di tali attività avviene in autonomia nei limiti dei rispettivi obiettivi e può inoltre comportare gradi di autonomia e responsabilità rispetto ad attività di programmazione o coordinamento di processi e di attività. Questo gruppo-livello rende conto prevalentemente della caratterizzazione tecnica delle figure, con gradi diversi di complessità.
<b>GRUPPO- liv.esercizio C</b>	Questo gruppo-livello di esercizio raggruppa figure che svolgono un'attività professionale che prevede la padronanza delle conoscenze tecniche e scientifiche della professione e di tecniche complesse nell'ambito di una varietà di contesti ampia e spesso non predefinibile; si tratta di un'attività professionale che comporta un'ampia autonomia e frequentemente una rilevante responsabilità rispetto al lavoro svolto da altri e alla distribuzione di risorse, così come la responsabilità personale per attività di analisi, diagnosi, progettazione e valutazione.

- **I contesti di esercizio professionale** possibili; in questa Scheda vanno inserite informazioni significative relativamente a:

- **contesto di riferimento del profilo**, ovvero dove prevalentemente si trova ad operare in particolare grandi imprese/PMI, pubblico/privato, presso istituzioni/a domicilio, ecc.;
- **collocazione organizzativa**: fa riferimento alla collocazione “interna” del profilo: in quale funzione, alle dipendenze di chi, in che rapporto significativo con altri ruoli...;
- **modalità di esercizio del ruolo**: da soli/in squadra, a contatto con il pubblico/back office, orari/ritmi di lavoro (fissi/variabili, irregolari, turni, festivi, ecc.), altre modalità significative: forza fisica, stazione eretta prolungata, mezzo di trasporto proprio, rispetto rigoroso di regole igieniche, ecc.
- **tendenze evolutive** possibili, ovvero i fattori di evoluzione (di tipo tecnologico, organizzativo, di mercato e normativi) che possono interessare il profilo nel prossimo futuro, specificando per quale ragione e con quali impatti sulle attività-chiave/competenze o sulle risorse. Occorre individuare tra i diversi fattori (di tipo tecnologico, organizzativo, di mercato e normativi) quelli che potranno avere impatti sulle competenze/attività chiave e sulle risorse richieste al profilo.

*A maggior chiarimento della compilazione della Scheda B1, si fornisce un esempio.*

## **SCHEDA B1. FIGURA PROFESSIONALE**

### **Denominazione della Figura Professionale;**

Responsabile della gestione di un call center.

### **Descrizione della Figura Professionale:**

Si occupa dell'organizzazione e del coordinamento degli aspetti tecnici ed operativi legati alla gestione di un call center, vale a dire una unità operativa (interna o esterna) che svolge, in modo strutturato e per conto di aziende o enti, servizi specializzati di interazione mediante mezzi di telecomunicazione (generalmente il telefono, ma talvolta anche fax, e-mail o rete Internet) con utenti o clienti, anche potenziali. Livello di complessità della figura: gruppo C.

### **Contesto di esercizio professionale: tipologia di rapporti di lavoro, collocazione contrattuale, opportunità sul mercato del lavoro, collocazione organizzativa, percorsi formativi necessari.**

Data la novità della figura professionale, non esiste una grande casistica sulla tipologia di rapporti di lavoro, che possono variare dal lavoro autonomo alla collaborazione a progetto in caso di call center temporanei, fino al rapporto di lavoro dipendente, a tempo indeterminato o determinato, in aziende che gestiscono call center per conto proprio o di terzi.

Nel caso di rapporto di lavoro dipendente, trova generalmente collocazione come impiegato di livello medio-alto o quadro, ma può essere anche un dirigente, soprattutto in aziende di dimensione mediogrande e nel caso in cui gestisca uno o più call center particolarmente importanti e complessi. I Contratti di lavoro più applicati sono quelli del Commercio e delle Telecomunicazioni, ma nel caso di aziende che gestiscono propri call center il contratto può essere quello relativo al settore in cui opera l'azienda.

La varietà delle competenze richieste e dei compiti svolti può dipendere dalle caratteristiche del call center, che può essere collocato all'interno dell'azienda o ente per cui opera o affidato in outsourcing ad una struttura esterna, ed inoltre può fornire servizi "inbound", vale a dire erogati in seguito al ricevimento delle chiamate dall'esterno (rientrano in questa categoria i servizi di customer care e di help desk tecnico) oppure "outbound", ovvero forniti attraverso l'effettuazione di chiamate verso l'esterno (tra questi sono compresi i servizi di telemarketing e promozione)

Il suo grado di autonomia: opera con ampio margine di autonomia e responsabilità all'interno delle aree Marketing e Vendite, Assistenza alla clientela o Sistemi informativi.



Al fine di assicurare la migliore riconducibilità delle Figure Professionali ai sistemi di classificazione esistenti, il Soggetto Proponente è chiamato a completare i seguenti campi inserendo, laddove pertinente, i relativi codici.

Sistemi di classificazione ai fini statistici

<b>ISCO 1988</b>	
<b>ISTAT PROFESSIONI (CP2001)</b>	

Sistemi e repertori di descrizione

<b>Unioncamere EXCELSIOR</b>	
<b>Repertorio Professioni ISFOL</b>	
<b>Repertorio EBNA</b>	
<b>Repertorio ENFEA</b>	
<b>Repertorio OBNF</b>	
<b>Repertori Nazionali e Regionali per la formazione professionale</b>	

### 3. GLI STANDARD DI ASSESSMENT

#### 3.1 Il riconoscimento dei crediti formativi

La possibilità di riconoscere crediti formativi è fattibile in ragione dei criteri progettuali previsti. In particolare, poiché è richiesto di esplicitare la correlazione tra moduli e ADA/Unità di Competenza (cfr Scheda B.4.7), indicando per ciascun modulo i risultati di apprendimento (conoscenze, capacità e competenze) presi in carico, si creano le condizioni per tradurre in credito formativo gli apprendimenti già in possesso dalla persona e previsti nel/nei moduli corrispondenti.

La Scheda B.3, è pertanto da completare se il bando prevede esplicitamente la possibilità di riconoscere crediti formativi in entrata, dispensando così la persona dal partecipare al percorso di apprendimento previsto dal modulo o dai moduli corrispondenti ai crediti formativi riconosciuti; in tal caso, indicare:

- il modulo corrispondente;
- le modalità di accertamento che saranno approntate in sede di assessment, avendo cura di garantire una coerenza e pertinenza tra tipologie di prove e tipologie di risultati di apprendimento indicati nel/nei moduli.

#### 3.2 Accertamenti in itinere

In caso di verifica in itinere, indicare, alla Scheda B.3, il momento di realizzazione nell'ambito del percorso di apprendimento, le modalità di accertamento in funzione della tipologia di risultati di apprendimento.

#### 3.3 Attestazione finali

Sempre alla Scheda B.3, il Soggetto Proponente è chiamato ad esplicitare le attestazioni previste al termine del percorso, che possono essere:

- **Dichiarazione di risultati di apprendimento:** registrazione che attesta il possesso da parte del soggetto di “singoli risultati di apprendimento”, oggetto del percorso formativo.
- **Certificato di unità di competenze:** documento ufficiale che attesta il possesso di intere Unità di Competenze, ossia di tutti i risultati di apprendimento afferenti la stessa.
- **Attestato di qualifica:** documento ufficiale che attesta il possesso di tutte le Unità di Competenze, ovvero di tutti i risultati di apprendimento aggregati in Unità di competenze/ADA riconducibili ad una qualifica.

Per la scelta della tipologia di attestato, è importante considerare l'obiettivo del progetto.

Se il progetto è finalizzato a rilasciare **Qualifica**, l'attestazione conseguita sarà l'attestato di Qualifica in base alle indicazioni previste e normate a livello regionale.

Se il progetto è finalizzato all'apprendimento di **una o più Unità di Competenza** (anche all'interno di un percorso formativo d'acquisizione di Qualifica non concluso), l'attestazione rilasciabile è il Certificato di Unità di Competenza.

Se il progetto è finalizzato all'**apprendimento di conoscenze e capacità**, l'attestazione rilasciabile è la Dichiarazione dei risultati di apprendimento.

Tutto questo avrà una sua piena definizione all'interno di un sistema di valorizzazione e certificazione delle competenze che la Regione sta approntando.

### **SCHEDA B3. ATTESTAZIONI PREVISTE**

Riconoscimento di crediti in entrata;

*(specificare se previsto il riconoscimento di crediti in entrata e le modalità di accertamento di competenze, capacità o conoscenze)*

Accertamenti in itinere.

*(specificare se sono previste modalità di accertamento delle competenze, capacità e conoscenze)*

Indicare le attestazioni finali previste:

- dichiarazione risultati di apprendimento
- Certificato di Unità di competenze
- Attestato di qualifica

#### 4. PROGETTAZIONE FORMATIVA *COMPETENCE BASED*

La progettazione formativa *competence based* prevede il riferimento a standard professionali, di competenze ed a standard formativi. I primi sono stati definiti attraverso le informazioni inserite nella Scheda 1, gli standard formativi e di competenza vengono presi in considerazione nella Scheda B.4 in termini di :

- Riferimento, laddove possibile, agli Standard Nazionali/Regionali;
- Elaborazione di nuove proposte di Standard.

##### 4.1 Gli standard di riferimento

La Scheda B.4.1 va compilata solo nel caso in cui si faccia riferimento ad uno Standard già esistente. Nel caso in cui gli Standard di riferimento non siano disponibili oppure si ritenga utile provvedere al loro miglioramento/adequamento, passare:

- per le Competenze Chiave alla Scheda B.4.2. e quindi riprendere da B.4.6.
- per gli standard professionali alla Scheda B.4.4 e quindi riprendere da B.4.5.

#### SCHEDA B4. ARTICOLAZIONE DELL’AZIONE FORMATIVA

##### B.4.1 Tipologia di Standard di riferimento

Tipologie di Standard	Denominazione	Fonte
Competenze Chiave		
Standard Professionali		
Standard Formativi	<i>Al momento non disponibili</i>	

##### *Competenze Chiave*

E' stata scelta la dicitura Competenze Chiave, come indicato il 18 dicembre 2006 nelle Raccomandazioni del Parlamento e del Consiglio Europeo, per indicare tutte quelle competenze necessarie alla persona per vivere nell'odierna società della conoscenza e per essere occupabile.

Le produzioni in Italia riconducibili a questa tipologia di standard sono state realizzate in tempi diversi e per filiere formative diverse. Questa condizione ha portato a produzioni denominate in modo diverso e che hanno adottato format descrittivi tra loro diversi. Riportiamo qui di seguito l'elenco di queste produzioni in ordine cronologico:

- **Contenuti per l'apprendistato** (Legge 26.4.1997 n. 196 art. 16);
- **Standard minimi delle competenze di base, trasversali** per IFTS – Accordo Stato-Regioni 19/11/2002;

- **Standard formativi minimi relativi alle competenze di base** - Accordo Stato Regioni 19/06/03;
- **Assi Culturali e Competenze chiave di cittadinanza** DM 139/2007).

Se il percorso formativo oggetto di progettazione è anche finalizzato all'assolvimento dell'Obbligo di Istruzione, la fonte obbligatoria per compilare il campo delle competenze Chiave è costituita dal DM139. Viceversa in tutti gli altri casi il progettista deve valutare quale fonte sia più opportuna, in funzione delle caratteristiche degli obiettivi definiti.

Nella colonna "DENOMINAZIONE", si deve indicare quale/quali aggregati di competenze chiave si intende/ono assumere a riferimento a seconda della fonte selezionata, seguendo le indicazioni riportate in tabella.

FONTE COMPETENZE CHIAVE	DENOMINAZIONE AGGREGATI
Contenuti per l'apprendistato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPETENZE LINGUISTICHE: LINGUA ITALIANA</li> <li>• COMPETENZE LINGUISTICHE: LINGUA STRANIERA</li> <li>• COMPETENZE MATEMATICHE</li> <li>• COMPETENZE INFORMATICHE</li> </ul>
Standard minimi delle competenze di base, trasversali per gli IFTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AREA COMPETENZE LINGUISTICHE</li> <li>• AREE COMPETENZE SCIENTIFICHE E TECNOLOGICHE</li> <li>• AREE COMPETENZE GIURIDICO-ECONOMICO-AZIENDALI</li> <li>• AREA COMPETENZE TRASVERSALI (DIAGNOSTICARE, RELAZIONARSI, AFFRONTARE)</li> </ul>
Standard formativi minimi relativi alle competenze di base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AREA DEI LINGUAGGI</li> <li>• AREA SCIENTIFICA</li> <li>• AREA TECNOLOGICA</li> <li>• AREA STORICO-SOCIO-ECONOMICA</li> </ul>
Assi culturali e e Competenze Chiave di Cittadinanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASSE DEI LINGUAGGI</li> <li>• ASSE DEI MATEMATICA</li> <li>• ASSE SCIENTIFICA-TECNOLOGICA</li> <li>• ASSE STORICO-SOCIALE</li> <li>• COMPETENZE CHIAVE DI CITTADINANZA DA ACQUISIRE AL TERMINE DELL'ISTRUZIONE OBBLIGATORIA</li> </ul>

### ***Standard Professionali***

Riportare i riferimenti agli Standard Professionali esistenti utilizzati per la compilazione della Scheda B.1.

### ***Standard Formativi***

La sezione Standard Formativi è da compilare indicando la filiera formativa di riferimento **solo nel caso in cui tali standard Regionali siano disponibili.**

### *Esempio di compilazione della Scheda B.4.1*

Tipologie di Standard	Denominazione	Fonte
Competenze Chiave	ASSE DEI LINGUAGGI COMPETENZE CHIAVE DI CITTADINANZA	Assi culturali e Competenze chiave di cittadinanza
Standard Professionali	Responsabile della gestione di call center	Repertorio delle Figure Professionali
Standard Formativi	<i>Al momento non disponibili</i>	

## **4.2 Descrizione dei risultati di apprendimento presi in carico dal progetto**

Al fine di garantire la massima trasparenza dei risultati di apprendimento previsti dal progetto, anche in funzione del rilascio di formali attestazioni, si prevede l'esplicitazione:

- ◆ delle competenze chiave;
- ◆ delle competenze tecnico-professionali, aggregate in ADA/UC;
- ◆ delle conoscenze e delle capacità correlate.

Per ognuna di queste categorie di risultati, si è previsto uno specifico paragrafo che contiene le indicazioni utili a completare le relative schede del Formulario.

### *4.2.1 Competenze chiave*

Nel caso in cui le competenze chiave d'interesse del progetto non compaiano nelle aggregazione delle Fonti Nazionali, o pur comparando, richiedano un'integrazione o contestualizzazione ulteriore, si è predisposta la specifica Scheda B.4.2 che consente di esplicitare le competenze chiave prese in carico dal progetto.

Più nel concreto, il progettista può trovarsi di fronte alle seguenti necessità:

- Inserire una competenza chiave *ex novo* e relative conoscenze e capacità;
- Integrare conoscenze e capacità in una o più competenze chiave già definite a livello nazionale;
- Ricomporre una competenza, e relative conoscenze e capacità, utilizzando i "contenuti" provenienti da più fonti nazionali;
- Semplificare una competenza chiave adattandola ad un livello di complessità minore rispetto a quella prevista.

La Scheda B.4.2 propone le 8 competenze chiave definite dal Parlamento Europeo.

Con la Raccomandazione del 18 Dicembre 2006, si invita infatti ogni Stato membro a identificare e definire le Competenze Chiave necessarie alla realizzazione personale, alla cittadinanza attiva, alla coesione sociale e all'occupabilità nella società della conoscenza. Al fine di garantire un adeguato approfondimento si è predisposto l'Allegato 1 dove sono riportate le otto competenze chiave; per ciascuna di esse è

proposta una descrizione che consente di comprenderne caratteristiche e perimetrarne il dominio.

Da questa descrizione, il progettista deve selezionare le competenze chiave oggetto di apprendimento, indicando nella colonna “competenze” la loro denominazione, in riferimento alle singole *Key Competences* e specificando, per ciascuna: le conoscenze e capacità correlate

#### B.4.2 Descrizione delle competenze Chiave prese in carico dal progetto

“Key competence”	Competenze	Capacità/conoscenze
Comunicazione nella lingua madre		
Comunicazione nella lingua straniera		
Competenze matematiche e competenze di base in scienza e tecnologia		
Competenze digitali		
Imparare ad imparare		
Competenze sociali e civiche		
Spirito di iniziativa e imprenditorialità		
Consapevolezza ed espressione culturale		

Esempio di inserimento di una “key competence” *ex novo*:

“Key competence”	Competenze	Capacità/conoscenze
Imparare ad imparare	Rileggere la propria esperienza per identificare e valorizzare gli apprendimenti acquisiti nei contesti formali, informali e non formali.	<p><b>CONOSCENZE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Illustrare i criteri che permettono di ritenere una esperienza “significativa” in riferimento ad apprendimenti acquisiti;</li> <li>- Descrivere le modalità per focalizzare, identificare e valorizzare gli apprendimenti significativi.</li> </ul> <p><b>Capacità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicare i criteri che permettono di individuare esperienze significative in riferimento a apprendimenti acquisiti;</li> <li>- Scegliere le modalità ritenute più idonee per identificare gli apprendimenti acquisiti.</li> </ul>

Esempio di inserimento di “*key competence*” a partire da esempio esistente (DM 139 del 22 Agosto 2007 del Ministro della Pubblica istruzione G.Fioroni) , con integrazioni (in grassetto):

“Key competence”	Competenze	Capacità/conoscenze
Comunicazione nella lingua straniera	Utilizzare una lingua straniera per i principali scopi comunicativi ed operativi	<p><b>CONOSCENZE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lessico di base su argomenti di vita quotidiana, sociale e professionale</li> <li>- Semplici modalità di scrittura: messaggi brevi, lettera informale</li> <li>- <b>Illustrare l’uso di un dizionario bilingue e le informazioni grammaticali che in esso si possono rintracciare</b></li> </ul> <p><b>Capacità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendere i punti principali di messaggi e annunci semplici e chiari su argomenti di interesse personale, quotidiano, sociale o professionale</li> <li>- Ricercare informazioni all’interno di testi di breve estensione di interesse personale, quotidiano, sociale o professionale</li> <li>- <b>Applicare le principali regole grammaticali per la comprensione di testi scritti e per l’interazione orale</b></li> </ul>
	Produrre testi di vario tipo in relazione ai differenti scopi comunicativi	<p><b>CONOSCENZE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementi strutturali di un testo scritto coerente e coeso</li> <li>- Modalità e tecniche delle diverse forme di produzione scritta: riassunto, lettera, relazioni, ecc.</li> <li>- <b>Illustrare le regole grammaticali minime da applicare per la redazione di un testo scritto</b></li> </ul> <p><b>Capacità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricercare, acquisire e selezionare informazioni generali e specifiche in funzione della produzione di testi scritti di vario tipo</li> <li>- Rielaborare in forma chiara le informazioni</li> <li>- <b>Applicare le regole grammaticali di base</b></li> </ul>

Esempio di inserimento di “*key competence*” a partire da esempio esistente (IFTS), con semplificazione:

“Key competence”	Competenze	Capacità/conoscenze
Imparare ad imparare	Pianificare attività per fronteggiare e risolvere problemi di natura tecnico-operativa	<p><b>CONOSCENZE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Illustrare le tipologie di criticità tecnico operative riscontrabili nello svolgimento della propria attività; descrivere gli ambiti d’azione entro i quali realizzare azioni per rimuovere i problemi riscontrati;</li> </ul> <p><b>Capacità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definire tempi e modalità per il raggiungimento degli obiettivi afferenti lo svolgimento della propria attività;</li> <li>- Scegliere criteri per ,omitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti</li> </ul>

#### 4.2.2 Competenze tecnico professionali

Facendo riferimento allo Standard Professionale del Repertorio Regionale di Figure Professionali, devono essere scelte le ADA/UC tecnico professionali oggetto di formazione e relativi descrittori di performance, ed inserite nella tabella.

Nel caso di Standard minimi delle competenze tecnico-professionali per l’IFTS, è necessario definire la descrizione della performance utilizzando come fonti informative quanto indicato nel “sapere come” (parte A\_standard minimo) e nel corrispondente “dimostrare di” (parte B\_declinazione di livello).



La necessità di definire una descrizione della performance si ha anche nel caso si sia assunto a riferimento, una Figura Professionale dei Percorsi Sperimentali Triennali. In questo caso le fonti informative, utili a descrivere le performance, sono i “contenuti formativi”, espressi in termini di conoscenze e capacità, forniti per ogni competenza.

#### **B.4.3. Selezione delle competenze tecnico-professionali prese in carico dal progetto**

*Nel caso in cui il progetto assume a riferimento standard professionali già disponibili, indicare le Unità di Competenza oggetto di apprendimento.*

*Nel caso in cui non esistano “Standard Professionali” di riferimento oppure si ritiene utile provvedere al loro miglioramento/adequamento, passare alla sezione B.4.4:*

#### **Tabella di sintesi delle Unità di Competenza Tecnico-Professionali**

<b>N.</b>	<b>Denominazione ADA/ U.C.</b>	<b>Descrizione della performance</b>
1		
2		
3		

#### ***Esempio di compilazione:***

<b>N.</b>	<b>Denominazione ADA/ U.C.</b>	<b>Descrizione della performance</b>
1	Gestione operativa del call center	Sovrintendere alla gestione operativa del call center, curando l'amministrazione dei server applicativi, dei sistemi telefonici e degli apparati di rete, organizzando la turnazione del personale, programmando gli interventi di manutenzione ed aggiornamento del sistema informativo, verificando la qualità e la quantità dei servizi offerti
2	Implementazione tecnologica del call center	Partecipare alla implementazione tecnologica del call center, sovrintendendo alla installazione degli apparati di telecomunicazione, dell'hardware e del software, verificando la loro conformità alle specifiche definite in fase di progetto
3	Organizzazione del call center	Collaborare alla predisposizione dell'assetto organizzativo del call center, con la definizione del layout delle strutture fisiche, dei criteri di selezione e gestione delle risorse umane, delle procedure operative e degli strumenti di amministrazione dei sistemi informativi, al fine di assicurare una efficace relazione con l'utenza ed una efficiente gestione delle risorse.

Laddove non esistano Standard professionali di riferimento o si intendano aggiornare, modificare, integrare quelli esistenti, il progettista deve individuare le ADA/UC della Figura Professionale.

Per indicazioni più dettagliate per compilare la sezione di rimanda all'Allegato 2 "Indicazioni per produrre "descrittori" di figure professionali (ada/unità di competenza) in assenza di standard".

#### **B.4.4 Descrizione delle unità di competenza prese in carico dal progetto**

*Per la descrizione delle ADA/U.C. si rimanda al "Documento tecnico per una progettazione dell'offerta formativa competence based ad uso dei soggetti proponenti".*

<b>N.</b>	<b>Denominazione ADA/U.C.</b>	<b>Descrizione della performance</b>
1		
2		
3		

*Esempio di compilazione:*

<b>N.</b>	<b>Denominazione ADA/ U.C.</b>	<b>Descrizione della performance</b>
1	Realizzazione di attività di amministrazione del personale	Gestire la documentazione relativa alle assunzioni/trasferimento di personale nonché alla cessazione del rapporto di lavoro; provvedere alle attività di contabilizzazione delle ferie, permessi, presenze, straordinari, malattia, infortuni e realizzare le procedure di chiusura della contabilità relativa al personale
2	Gestione documentazione contabile	Gestire i documenti contabili relativi agli acquisti e alle vendite e garantirne il costante aggiornamento attraverso la compilazione del libro giornale.
3	Realizzazione di attività di controllo e gestione economica e finanziaria della società	Gestire gli strumenti bancari e gestire la dinamica finanziaria dell'azienda; garantire la predisposizione del budget previsionale dell'azienda ed elaborare il bilancio aziendale di esercizio.

### 4.2.3 Conoscenze e capacità

A conclusione dell'identificazione degli oggetti di apprendimento, il Progettista è chiamato ad indicare le conoscenze e le capacità per ogni Unità di competenza tecnico professionale presa in carico dal progetto (Scheda B.4.3 oppure B.4.4)<sup>2</sup>. Secondo l'impostazione metodologica che è alla base del Repertorio delle Figure Professionali, conoscenze e capacità costituiscono le risorse minime che una persona deve possedere per mettere in atto le competenze previste dalla prestazione attesa.

Con il termine **conoscenza** s'intende «il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio.» Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche «le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche». In altre parole le conoscenze servono al soggetto sia per “sapere che cosa e perché” (consentendo di comprendere un fenomeno, un oggetto una situazione, un'organizzazione, un processo), sia per sapere “come fare”, “come procedere” e “a cosa adattarsi” (consentendo di disporre di regole per agire).

Con il termine **capacità** s'intende «la capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi». Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le capacità sono descritte sia come pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti) che come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo). Queste ultime sono relative ai processi di pensiero e cognizione, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e di lavoro, alle modalità e capacità di riflettere e di usare strategie di apprendimento e di auto-correzione della condotta. Esse operano come fattori di integrazione delle diverse conoscenze possedute, determinano la qualità della prestazione lavorativa e fanno riferimento, nello specifico, ad operazioni fondamentali proprie di qualunque persona posta di fronte ad un compito o a un ruolo, quali ad esempio il diagnosticare, relazionarsi, affrontare.

L'acquisizione delle capacità può, quindi, avvenire solo se, nell'ambito del proprio unitario processo di apprendimento, la persona incontra sufficienti stimoli a portare a termine compiti e a risolvere problemi.

Le conoscenze e capacità da indicare nella Scheda B.4.5. devono essere quelle sostanziali e significative per la realizzazione del risultato associato alla prestazione attesa. Si ritiene che le **conoscenze e le capacità associabili all'Unità di competenza** possano essere ciascuna **in numero non inferiore a 3 e non superiore a 10**.

Conoscenze e capacità devono essere formulate in termini di risultati di apprendimento. Per indicazioni più dettagliate sulla natura e modalità di formulazione dei risultati di apprendimento di rimanda all'Allegato 3: “Risultati di apprendimento: il cambiamento di paradigma”.

---

<sup>2</sup> Per quanto riguarda le conoscenze e le capacità relative alle Competenze Chiave, lo si ricorda, tale indicazione è stata inserita per il completamento della Scheda B.4.2.

### B.4.5 Conoscenze e capacità delle UC tecnico-professionali

Indicare, le conoscenze e capacità per ogni UC tecnico professionale e di base presa in carico dall'azione formativa.

Nel caso in cui nel precedente format si siano apportate variazioni allo standard disponibile, oppure si sia formulato ex novo lo standard di riferimento, indicare le conoscenze e le capacità a seguito delle elaborazioni realizzate.

U.C.	CONOSCENZE
1	Per l'esercizio della competenza dell'U.C. di riferimento il soggetto dovrà apprendere le seguenti <b>conoscenze</b> : 1. [inserire conoscenza] 2. ... 3.
	<b>CAPACITA'</b>
	Per l'esercizio della competenza dell'U.C. di riferimento il soggetto dovrà apprendere le seguenti <b>capacità</b> : [inserire capacità] ...
U.C.	CONOSCENZE
N	Per l'esercizio della competenza dell'U.C. di riferimento il soggetto dovrà apprendere le seguenti <b>conoscenze</b> : 4. [inserire conoscenza] 5. ... 6.
	<b>CAPACITA'</b>
	Per l'esercizio della competenza dell'U.C. di riferimento il soggetto dovrà apprendere le seguenti <b>capacità</b> : [inserire capacità] ...

### Esempio di conoscenze e capacità tratto dal Repertorio di Figure Professionali

DENOMINAZIONE ADA	Approvvigionamento materie prime
DESCRIZIONE PERFORMANCE	Effettuare gli acquisti delle materie prime e controllare la merce al ricevimento secondo le direttive aziendali
<b>capacità</b>	Controllare i prodotti in ingresso sia dal punto di vista quantitativo (conformità rispetto all'ordinativo) che qualitativo (verificare scadenze e standard di qualità), individuando possibili prodotti non conformi eventualmente da restituire
<b>capacità</b>	Identificare le caratteristiche e la qualità delle materie prime e dei semilavorati
<b>capacità</b>	Pianificare gli ordini sulla base del programma aziendale assicurando la disponibilità delle materie prime necessarie quotidianamente
<b>capacità</b>	Verificare il rispetto dei tempi di consegna dei fornitori segnalando le non conformità riscontrate
<b>conoscenza</b>	Caratteristiche, provenienza, deperibilità e resa delle materie prime per operare scelte adeguate di utilizzo
<b>conoscenza</b>	Elementi di tecnica-commerciale di base per negoziare e gestire le relazioni commerciali con i fornitori
<b>conoscenza</b>	Fabbisogni di breve periodo delle diverse materie prime per assicurare il rifornimento della dispensa
<b>conoscenza</b>	Normativa igienico-sanitaria e procedura di autocontrollo HACCP e normativa in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro.

### 4.3 Architettura dell'azione formativa

Dopo aver definito le ADA/UC, le relative performance ed i risultati di apprendimento in termini di conoscenze e capacità, prese in carico dall'intervento formativo, è possibile procedere nell'individuazione dei **moduli**.

In termini generali e funzionali, per il riconoscimento degli apprendimenti acquisiti, può essere utile definire una relazione biunivoca tra unità di competenza e modulo; è opportuno precisare che l'articolazione delle attività formative in moduli è un vincolo direttamente connesso al diritto di ogni utente di vedere riconosciuto il possesso di risultati di apprendimento:

- ✓ in entrata, in termini di credito formativo, attraverso un accertamento.
- ✓ al termine del modulo attraverso un accertamento;

Questa indicazione generale, tuttavia deve essere ponderata dal progettista, al quale compete comunque la definizione della soluzione progettuale più funzionale.

Nell'individuazione dei moduli e della loro collocazione a supporto del percorso di apprendimento si esprimono la libera creatività e l'"arte" del progettista nel trovare le combinazioni migliori, più funzionali, economiche, aggiornate, ecc.

Coerentemente con le caratteristiche dello specifico percorso formativo, potrebbe essere utile individuare innanzitutto i moduli professionalizzanti, che costituiscono l'asse portante del percorso di apprendimento. La loro sequenza logico-temporale dovrebbe rispondere a criteri di gradualità-propedeuticità, varietà, interdipendenza, sistematicità.

Una volta identificato l'asse portante, si dovrebbero individuare, se del caso, eventuali moduli relativi alle competenze chiave, definendo la relazione con i moduli dell'asse portante. È molto importante, infatti, che gli apprendimenti relativi alle competenze chiave siano funzionali all'apprendimento delle competenze professionali e che siano richiamati, rinforzati e consolidati anche nei moduli professionalizzanti.

#### B.4.6 Architettura dell'azione formativa

*L'azione formativa deve essere articolata in Moduli e assumere i contenuti e le indicazioni presenti negli Standard Professionali, nelle Competenze Chiave e, qualora esistenti, negli Standard Formativi.*

#### ANAGRAFICA DEI MODULI

N° modulo	Titolo del modulo	Tipologia modulo
1		<input type="checkbox"/> competenze chiave <input type="checkbox"/> tecnico-professionale
N		<input type="checkbox"/> competenze chiave <input type="checkbox"/> tecnico-professionale

Dopo avere definito l'architettura dell'azione formativa e la sua articolazione modulare, si richiede al progettista di indicare, i risultati di apprendimento previsti per ogni modulo in termini di conoscenze e capacità.

#### B.4.7 Risultati di apprendimento dei moduli

*(Riportare per ogni Modulo, i risultati di apprendimento di competenze, conoscenze e capacità)*

N° modulo	Risultati di apprendimento
1	
N	

A conclusione del percorso di progettazione, si richiede, per ogni modulo, l'esplicitazione del monte ore e della sua suddivisione nelle varie situazioni di apprendimento ritenute utili per il raggiungimento dei risultati di apprendimento previsti.

#### B.4.8 Ripartizione monte ore

*(Riprodurre la tabella sottostante per ciascun modulo prevista dall'azione formativa).*

Modulo _____	Ore apprendimento assistito					Ore autoapprendimento					Ore attività in situazione di lavoro reale				Totale ore
	Aula	Laboratorio	FAD sincro	FAD on line	(altro: specificare)	Studio personale	Lavoro individuale su compito	Lavoro di gruppo su compito	Apprendimento cooperativo on line	(altro: specificare)	Stage orientativo	Stage conoscitivo	Stage professionalizzante	(altro: specificare)	

## 5.4 Modalità di valutazione

Il percorso di **valutazione** è finalizzato a verificare se, e in che misura, gli apprendimenti acquisiti abbiano generato nei singoli partecipanti l'effettiva capacità di presidiare:

- **per la dimensione professionale** l'esercizio di una specifica ADA/Unità di competenza o di una determinata figura professionale;
- **per la dimensione sociale e di cittadinanza attiva**, l'esercizio di una o più competenze chiave.

Negli **standard professionali**, il presidio corretto di un insieme complesso e organizzato di attività finalizzate alla realizzazione di un risultato, è reso esplicito dalla "**performance**". Si tenga però presente che, poiché lo standard professionale è orientato principalmente ad un'adeguata descrizione dei contenuti del lavoro, non si cura delle esigenze della funzione valutativa; **quindi può accadere che la prestazione attesa correlata alla singola UC del Repertorio delle Figure Professionali non soddisfi criteri di riproducibilità in sede di valutazione.**

Per essere valutabile, ovvero inserita in un processo di valutazione, una **prestazione attesa** deve quindi poter essere riproducibile alle condizioni definite dalle esigenze di un setting di valutazione. Al tempo stesso, risulta evidente che la **prestazione valutabile**, al fine di soddisfare le esigenze del processo valutativo, deve presentare una relazione esplicita con la prestazione attesa, in termini di capacità e conoscenze effettivamente richieste. Senza tale relazione, infatti, la valutazione della prestazione valutabile non potrebbe valere come valutazione presuntiva e prossimale – ma attendibile – della prestazione attesa di riferimento.

Nel caso in cui l'ADA/UC sia assunta dal Repertorio di riferimento o sia stata prodotta ex novo, il progettista deve valutare se la prestazione attesa soddisfa i criteri di riproducibilità e può essere assunta come prestazione osservabile (per verificare questa corrispondenza si rimanda all'Allegato 4: "Vincoli connessi alla valutabilità delle prestazioni").

Se questa condizione non è presente si rende necessario definire *ex novo* la situazione valutativa (intesa come insieme di attività) migliore per procedere a verificare l'acquisizione il livello dei risultati di apprendimento. Tale prestazione valutabile dovrà essere sempre una performance concretamente osservabile, realizzabile in situazioni valutative appositamente progettate e valide, finalizzata a testimoniare non soltanto l'acquisizione di risultati di apprendimento in termini di conoscenze e capacità, quanto piuttosto l'acquisizione di una competenza intesa come capacità di declinare tali conoscenze e capacità con riferimento ad un compito concreto reale o simulato.

Per quanto attiene alle **Competenze Chiave**, il progettista deve procedere alla redazione della prestazione valutabile. Solo gli Standard Formativi minimi delle competenze di base e trasversali per IFTS, tra le fonti nazionali indicate, presenta un campo descrittivo che fornisce indicazioni sulla valutazione delle competenze. In particolare se sono state utilizzate competenze chiave attingendole da questa fonte, il progettista può utilizzare le informazioni presentate nella parte B - declinazione di livello, dell'Unità di Competenza.

In tutti gli altri casi, sia per competenze chiave estratte da altre fonti nazionali o definite ex novo, è necessario indicare la/le competenze nella prima colonna (ADA/UC) e per

ciascuna definire la prestazione valutabile, nonché le relative modalità/strumenti di valutazione.

#### **B 4.9 Modalità di valutazione della performance collegata ad ogni UC**

*Indicare, per ogni ADA/UC e relative performance, la prestazione osservabile in cui si ritiene si renda esplicita e dunque verificabile e valutabile la competenza. Tale prestazione deve consentire di verificare nella persona l'efficace esercizio della specifica UC .*

<b>N° ADA/U.C.</b>	<b>Prestazione valutabile</b>	<b>Modalità/strumenti di valutazione</b>

A conclusione della progettazione del percorso di valutazione il progettista è chiamato a definire, per ogni modulo le modalità di valutazione dei risultati di apprendimento. Alla Scheda B.4.10, è riportato un format dove è possibile segnalare le tipologie di prove e la loro articolazione adottate per la valutazione dei risultati di apprendimento da valutare.

Per esempio nel caso in cui il risultato d'apprendimento da valutare sia di tipo conoscitivo, si potrebbero utilizzare prove scritte, in particolare questionari a risposta chiusa e a risposta aperta, ed è possibile articolare ulteriormente la tipologia.

Nel caso in cui i risultati di apprendimento siano capacità si potrebbe optare per una tipologia di prove pratiche, ad esempio check list di osservazione di processo o di prodotto.

Il progettista noti la differenza e complementarità esistente tra le sezioni B.4.9 e B.4.10 in relazione alle modalità di valutazione.

Nella prima sezione la centratura è sulla prestazione valutabile, e la valutazione consiste nel garantire condizioni attraverso le quali sia possibile verificare l'effettivo presidio da parte della persona di un'area di attività, afferente alla Figura Professionale, e alla quale corrisponde un insieme omogeneo, integrato e auto-consistente di conoscenze e capacità.

Nella seconda sezione la centratura è invece sui risultati di apprendimento, quindi sulle singole risorse coinvolte nell'integrazione. E' importante pertanto, soprattutto nel caso in cui la scelta progettuale abbia indicato una relazione biunivoca tra UC e modulo, garantire coerenza e complementarità nelle prove di valutazione tra queste due sezioni.



## B4.10 Modalità di valutazione dei risultati di apprendimento (conoscenze e capacità)

Riprodurre la tabella sottostante per ciascun modulo prevista dall'azione formativa.

TITOLO MODULO \_\_\_\_\_

Tipologia delle prove		Indicazioni obbligatorie	Articolazione della tipologia	Indicazioni opzionali
Prove scritte	Questionari a risposte chiuse		▪ quesiti a scelta multipla	
			▪ quesiti a completamento (con scelta tra opzioni date)	
			▪ quesiti a riempimento (con scelta tra opzioni date)	
			▪ minicasi (con quesiti a scelta multipla)	
			▪ quesiti a corrispondenza	
	Questionari a risposte aperte		▪ quesiti a risposte aperte	
			▪ quesiti a completamento (con formulazione libera)	
			▪ quesiti a riempimento (con formulazione libera)	
	Soluzioni di casi		▪ con quesiti a risposta aperta	
			▪ con quesiti a risposte chiuse	
Prove "tradizionali"		▪ Temi		
		▪ Problemi		
		▪ Esercizi (es. equazioni ecc.)		
Prove orali	Colloqui		▪ strutturati	
			▪ semistrutturati	
			▪ destrutturati	
Prove pratiche	Check list di osservazione		▪ di processo	
			▪ di prodotto	
Performance in simulazione	Check list di osservazione		▪ di processo	
			▪ di prodotto	
	Relazioni tecniche			

# Allegato 1

**Estratto dalla RACCOMANDAZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/CE)**

## **COMPETENZE CHIAVE PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE — UN QUADRO DI RIFERIMENTO EUROPEO**

### **Contesto ed obiettivi**

Dato che la globalizzazione continua a porre l'Unione europea di fronte a nuove sfide, ciascun cittadino dovrà disporre di un'ampia gamma di competenze chiave per adattarsi in modo flessibile a un mondo in rapido mutamento e caratterizzato da forte interconnessione.

L'istruzione nel suo duplice ruolo — sociale ed economico — è un elemento determinante per assicurare che i cittadini europei acquisiscano le competenze chiave necessarie per adattarsi con flessibilità a siffatti cambiamenti.

In particolare, muovendo dalle diverse competenze individuali, occorre rispondere alle diverse esigenze dei discenti assicurando la parità e l'accesso a quei gruppi che, a causa di svantaggi educativi determinati da circostanze personali, sociali, culturali o economiche, hanno bisogno di un sostegno particolare per realizzare le loro potenzialità educative. Esempi di tali gruppi includono le persone con scarse competenze di base, in particolare con esigue capacità di scrittura, i giovani che abbandonano prematuramente la scuola, i disoccupati di lunga durata e coloro che tornano al lavoro dopo un lungo periodo di assenza, gli anziani, i migranti e le persone disabili.

In questo contesto i principali scopi del quadro di riferimento sono:

- 1) identificare e definire le competenze chiave necessarie per la realizzazione personale, la cittadinanza attiva, la coesione sociale e l'occupabilità in una società della conoscenza;
- 2) coadiuvare l'operato degli Stati membri per assicurare che al completamento dell'istruzione e formazione iniziale i giovani abbiano sviluppato le competenze chiave a un livello che li renda pronti per la vita adulta e costituisca la base per ulteriori occasioni di apprendimento, come anche per la vita lavorativa e che gli adulti siano in grado di svilupparle e aggiornarle in tutto l'arco della loro vita;
- 3) fornire uno strumento di riferimento a livello europeo per i responsabili politici, i formatori, i datori di lavoro e i discenti stessi al fine di agevolare gli sforzi a livello nazionale ed europeo verso il perseguimento di obiettivi concordati congiuntamente;

- 4) costituire un quadro per un'azione ulteriore a livello comunitario sia nell'ambito del programma di lavoro «Istruzione e formazione 2010» sia nel contesto dei programmi comunitari nel campo dell'istruzione e della formazione.

### **Competenze chiave**

Le competenze sono definite in questa sede alla stregua di una combinazione di conoscenze, abilità e attitudini appropriate al contesto. Le competenze chiave sono quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale e l'occupazione.

Il quadro di riferimento delinea otto competenze chiave:

- 1) comunicazione nella madrelingua;**
- 2) comunicazione nelle lingue straniere;**
- 3) competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia;**
- 4) competenza digitale;**
- 5) imparare a imparare;**
- 6) competenze sociali e civiche;**
- 7) spirito di iniziativa e imprenditorialità; e**
- 8) consapevolezza ed espressione culturale.**

Le competenze chiave sono considerate ugualmente importanti, poiché ciascuna di esse può contribuire a una vita positiva nella società della conoscenza. Molte delle competenze si sovrappongono e sono correlate tra loro: aspetti essenziali a un ambito favoriscono la competenza in un altro. La competenza nelle abilità fondamentali del linguaggio, della lettura, della scrittura e del calcolo e nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) è una pietra angolare per l'apprendimento, e il fatto di imparare a imparare è utile per tutte le attività di apprendimento. Vi sono diverse tematiche che si applicano nel quadro di riferimento: pensiero critico, creatività, iniziativa, capacità di risolvere i problemi, valutazione del rischio, assunzione di decisioni e capacità di gestione costruttiva dei sentimenti svolgono un ruolo importante per tutte e otto le competenze chiave.

#### **1. Comunicazione nella madrelingua (1)**

##### **Definizione:**

La comunicazione nella madrelingua è la capacità di esprimere e interpretare concetti, pensieri, sentimenti, fatti e opinioni in forma sia orale sia scritta (comprensione orale, espressione orale, comprensione scritta ed espressione scritta) e di interagire adeguatamente e in modo creativo sul piano linguistico in un'intera gamma di contesti culturali e sociali, quali istruzione e formazione, lavoro, vita domestica e tempo libero.

##### **Conoscenze, abilità e attitudini essenziali legate a tale competenza:**

La competenza comunicativa risulta dall'acquisizione della madrelingua, che è intrinsecamente connessa con lo sviluppo della capacità cognitiva dell'individuo di

interpretare il mondo e relazionarsi con gli altri. La comunicazione nella madrelingua presuppone che una persona sia a conoscenza del vocabolario, della grammatica funzionale e delle funzioni del linguaggio. Ciò comporta una conoscenza dei principali tipi di interazione verbale, di una serie di testi letterari e non letterari, delle principali caratteristiche dei diversi stili e registri del linguaggio nonché della variabilità del linguaggio e della comunicazione in contesti diversi. Le persone dovrebbero possedere le abilità per comunicare sia oralmente sia per iscritto in tutta una serie di situazioni comunicative e per sorvegliare e adattare la propria comunicazione a seconda di come lo richieda la situazione. Questa competenza comprende anche l'abilità di distinguere e di utilizzare diversi tipi di testi, di cercare, raccogliere ed elaborare informazioni, di usare sussidi e di formulare ed esprimere le argomentazioni in modo convincente e appropriato al contesto, sia oralmente sia per iscritto.

Un atteggiamento positivo nei confronti della comunicazione nella madrelingua comporta la disponibilità a un dialogo critico e costruttivo, la consapevolezza delle qualità estetiche e la volontà di perseguirle nonché un interesse a interagire con gli altri. Ciò comporta la consapevolezza dell'impatto della lingua sugli altri e la necessità di capire e usare la lingua in modo positivo e socialmente responsabile.

## **2. Comunicazione in lingue straniere (2)**

### **Definizione:**

La comunicazione nelle lingue straniere condivide essenzialmente le principali abilità richieste per la comunicazione nella madrelingua: essa si basa sulla capacità di comprendere, esprimere e interpretare concetti, pensieri, sentimenti, fatti e opinioni in forma sia orale sia scritta — comprensione orale, espressione orale, comprensione scritta ed espressione scritta — in una gamma appropriata di contesti sociali e culturali — istruzione e formazione, lavoro, casa, tempo libero — a seconda dei desideri o delle esigenze individuali. La comunicazione nelle lingue straniere richiede anche abilità quali la mediazione e la comprensione interculturale. Il livello di padronanza di un individuo varia inevitabilmente tra le quattro dimensioni (comprensione orale, espressione orale, comprensione scritta ed espressione scritta) e tra le diverse lingue e a seconda del suo background sociale e culturale, del suo ambiente e delle sue esigenze e/o dei suoi interessi.

### **Conoscenze, abilità e attitudini essenziali legate a tale competenza:**

La competenza in lingue straniere richiede la conoscenza del vocabolario e della grammatica funzionale e una consapevolezza dei principali tipi di interazione verbale e dei registri del linguaggio. È importante anche la conoscenza delle convenzioni sociali, dell'aspetto culturale e della variabilità dei linguaggi.

(1) Nel contesto delle società multiculturali e multilinguistiche europee si dà atto che la madrelingua può non essere sempre una lingua ufficiale dello Stato membro e che la capacità di comunicare in una lingua ufficiale è condizione essenziale per assicurare la piena partecipazione dell'individuo nella società. In alcuni Stati membri la lingua madre può essere una delle varie lingue ufficiali. Provvedimenti per affrontare simili casi e per

applicare la definizione di conseguenza rientrano nella responsabilità dei singoli Stati membri conformemente alle loro esigenze e circostanze specifiche.

(2) È importante riconoscere che molti europei vivono in famiglie o comunità bilingui o multilingui e che la lingua ufficiale del paese in cui vivono può non essere la loro lingua madre. Per questi gruppi tale competenza può riferirsi a una lingua ufficiale piuttosto che a una lingua straniera. Le loro necessità, motivazioni e ragioni sociali e/o economiche per sviluppare tale competenza a sostegno della loro integrazione differiranno, ad esempio, da quelle delle persone che imparano una lingua straniera per viaggiare o lavorare. Spetta ai singoli Stati membri adottare misure per tener conto di siffatti casi e applicare la definizione di conseguenza, secondo le loro specifiche esigenze e circostanze.

Le abilità essenziali per la comunicazione in lingue straniere consistono nella capacità di comprendere messaggi di iniziare, sostenere e concludere conversazioni e di leggere, comprendere e produrre testi appropriati alle esigenze individuali. Le persone dovrebbero essere anche in grado di usare adeguatamente i sussidi e di imparare le lingue anche in modo informale nel contesto dell'apprendimento permanente. Un atteggiamento positivo comporta l'apprezzamento della diversità culturale nonché l'interesse e la curiosità per le lingue e la comunicazione interculturale.

### **3. Competenza matematica e competenze di base in campo scientifico e tecnologico.**

#### **Definizione:**

A. La competenza matematica è l'abilità di sviluppare e applicare il pensiero matematico per risolvere una serie di problemi in situazioni quotidiane. Partendo da una solida padronanza delle competenze aritmeticomatematiche, l'accento è posto sugli aspetti del processo e dell'attività oltre che su quelli della conoscenza. La competenza matematica comporta, in misura variabile, la capacità e la disponibilità a usare modelli matematici di pensiero (pensiero logico e spaziale) e di presentazione (formule, modelli, costrutti, grafici, carte).

B. La competenza in campo scientifico si riferisce alla capacità e alla disponibilità a usare l'insieme delle conoscenze e delle metodologie possedute per spiegare il mondo che ci circonda sapendo identificare le problematiche e traendo le conclusioni che siano basate su fatti comprovati. La competenza in campo tecnologico è considerata l'applicazione di tale conoscenza e metodologia per dare risposta ai desideri o bisogni avvertiti dagli esseri umani. La competenza in campo scientifico e tecnologico comporta la comprensione dei cambiamenti determinati dall'attività umana e la consapevolezza della responsabilità di ciascun cittadino.

#### **Conoscenze, abilità e attitudini essenziali legate a tale competenza:**

A. La conoscenza necessaria nel campo della matematica comprende una solida conoscenza del calcolo, delle misure e delle strutture, delle operazioni di base e delle presentazioni matematiche di base, una comprensione dei termini e dei concetti matematici e una consapevolezza dei quesiti cui la matematica può fornire una risposta.

Una persona dovrebbe disporre delle abilità per applicare i principi e processi matematici di base nel contesto quotidiano nella sfera domestica e sul lavoro nonché per seguire e vagliare concatenazioni di argomenti. Una persona dovrebbe essere in grado di svolgere un ragionamento matematico, di cogliere le prove matematiche e di comunicare in linguaggio matematico oltre a saper usare i sussidi appropriati. Un'attitudine positiva in relazione alla matematica si basa sul rispetto della verità e sulla disponibilità a cercare motivazioni e a determinarne la validità.

B. Per quanto concerne la scienza e tecnologia, la conoscenza essenziale comprende i principi di base del mondo naturale, i concetti, principi e metodi scientifici fondamentali, la tecnologia e i prodotti e processi tecnologici, nonché la comprensione dell'impatto della scienza e della tecnologia sull'ambiente naturale. Queste competenze dovrebbero consentire alle persone di comprendere meglio i progressi, i limiti e i rischi delle teorie e delle applicazioni scientifiche e della tecnologia nella società in senso lato (in relazione alla presa di decisioni, ai valori, alle questioni morali, alla cultura, ecc.).

Le abilità comprendono la capacità di utilizzare e maneggiare strumenti e macchinari tecnologici nonché dati scientifici per raggiungere un obiettivo o per formulare una decisione o conclusione sulla base di dati probanti. Le persone dovrebbero essere anche in grado di riconoscere gli aspetti essenziali dell'indagine scientifica ed essere capaci di comunicare le conclusioni e i ragionamenti afferenti. Questa competenza comprende un'attitudine di valutazione critica e curiosità, un interesse per questioni etiche e il rispetto sia per la sicurezza sia per la sostenibilità, in particolare per quanto concerne il progresso scientifico e tecnologico in relazione all'individuo, alla famiglia, alla comunità e alle questioni di dimensione globale.

#### **4. Competenza digitale**

##### **Definizione:**

la competenza digitale consiste nel saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione (TSI) per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione. Essa è supportata da abilità di base nelle TIC:

l'uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.

##### **Conoscenze, abilità e attitudini essenziali legate a tale competenza**

La competenza digitale presuppone una solida consapevolezza e conoscenza della natura, del ruolo e delle opportunità delle TSI nel quotidiano: nella vita privata e sociale come anche al lavoro. In ciò rientrano le principali applicazioni informatiche come trattamento di testi, fogli elettronici, banche dati, memorizzazione e gestione delle informazioni oltre a una consapevolezza delle opportunità e dei potenziali rischi di Internet e della comunicazione tramite i supporti elettronici (e-mail, strumenti della rete) per il lavoro, il tempo libero, la condivisione di informazioni e le reti collaborative, l'apprendimento e la ricerca. Le persone dovrebbero anche essere consapevoli di come le TSI possono coadiuvare la creatività e l'innovazione e rendersi conto delle problematiche legate alla validità e all'affidabilità delle informazioni disponibili e dei principi giuridici ed etici che si pongono nell'uso interattivo delle TSI. Le abilità

necessarie comprendono: la capacità di cercare, raccogliere e trattare le informazioni e di usarle in modo critico e sistematico, accertandone la pertinenza e distinguendo il reale dal virtuale pur riconoscendone le correlazioni. Le persone dovrebbero anche essere capaci di usare strumenti per produrre, presentare e comprendere informazioni complesse ed essere in grado di accedere ai servizi basati su Internet, farvi ricerche e usarli. Le persone dovrebbero anche essere capaci di usare le TSI a sostegno del pensiero critico, della creatività e dell'innovazione. L'uso delle TSI comporta un'attitudine critica e riflessiva nei confronti delle informazioni disponibili e un uso responsabile dei mezzi di comunicazione interattivi. Anche un interesse a impegnarsi in comunità e reti a fini culturali, sociali e/o professionali serve a rafforzare tale competenza.

## **5. Imparare a imparare**

### **Definizione:**

Imparare a imparare è l'abilità di perseverare nell'apprendimento, di organizzare il proprio apprendimento anche mediante una gestione efficace del tempo e delle informazioni, sia a livello individuale che in gruppo. Questa competenza comprende la consapevolezza del proprio processo di apprendimento e dei propri bisogni, l'identificazione delle opportunità disponibili e la capacità di sormontare gli ostacoli per apprendere in modo efficace. Questa competenza comporta l'acquisizione, l'elaborazione e l'assimilazione di nuove conoscenze e abilità come anche la ricerca e l'uso delle opportunità di orientamento. Il fatto di imparare a imparare fa sì che i discenti prendano le mosse da quanto hanno appreso in precedenza e dalle loro esperienze di vita per usare e applicare conoscenze e abilità in tutta una serie di contesti: a casa, sul lavoro, nell'istruzione e nella formazione. La motivazione e la fiducia sono elementi essenziali perché una persona possa acquisire tale competenza.

### **Conoscenze, abilità e attitudini essenziali legate a tale competenza:**

Laddove l'apprendimento è finalizzato a particolari obiettivi lavorativi o di carriera, una persona dovrebbe essere a conoscenza delle competenze, conoscenze, abilità e qualifiche richieste. In tutti i casi imparare a imparare comporta che una persona conosca e comprenda le proprie strategie di apprendimento preferite, i punti di forza e i punti deboli delle proprie abilità e qualifiche e sia in grado di cercare le opportunità di istruzione e formazione e gli strumenti di orientamento e/o sostegno disponibili. Le abilità per imparare a imparare richiedono anzitutto l'acquisizione delle abilità di base come la lettura, la scrittura e il calcolo e l'uso delle competenze TIC necessarie per un apprendimento ulteriore. A partire da tali competenze una persona dovrebbe essere in grado di acquisire, procurarsi, elaborare e assimilare nuove conoscenze e abilità. Ciò comporta una gestione efficace del proprio apprendimento, della propria carriera e dei propri schemi lavorativi e, in particolare, la capacità di perseverare nell'apprendimento, di concentrarsi per periodi prolungati e di riflettere in modo critico sugli obiettivi e le finalità dell'apprendimento. Una persona dovrebbe essere in grado di consacrare del tempo per apprendere autonomamente e con autodisciplina, ma anche per lavorare in modo collaborativo quale parte del processo di apprendimento, di cogliere i vantaggi che possono derivare da un gruppo eterogeneo e di condividere ciò che ha appreso. Le

persone dovrebbero inoltre essere in grado di organizzare il proprio apprendimento, di valutare il proprio lavoro e di cercare consigli, informazioni e sostegno, ove necessario. Un'attitudine positiva comprende la motivazione e la fiducia per perseverare e riuscire nell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Un'attitudine ad affrontare i problemi per risolverli serve sia per il processo di apprendimento stesso sia per poter gestire gli ostacoli e il cambiamento. Il desiderio di applicare quanto si è appreso in precedenza e le proprie esperienze di vita nonché la curiosità di cercare nuove opportunità di apprendere e di applicare l'apprendimento in una gamma di contesti della vita sono elementi essenziali di un'attitudine positiva.

## **6. Competenze sociali e civiche**

### **Definizione:**

Queste includono competenze personali, interpersonali e interculturali e riguardano tutte le forme di comportamento che consentono alle persone di partecipare in modo efficace e costruttivo alla vita sociale e lavorativa, in particolare alla vita in società sempre più diversificate, come anche a risolvere i conflitti ove ciò sia necessario. La competenza civica dota le persone degli strumenti per partecipare appieno alla vita civile grazie alla conoscenza dei concetti e delle strutture sociopolitici e all'impegno a una partecipazione attiva e democratica.

### **Conoscenze, abilità e attitudini essenziali legate a tale competenza:**

A. La competenza sociale è collegata al benessere personale e sociale che richiede la consapevolezza di ciò che gli individui devono fare per conseguire una salute fisica e mentale ottimali, intese anche quali risorse per se stessi, per la propria famiglia e per l'ambiente sociale immediato di appartenenza e la conoscenza del modo in cui uno stile di vita sano vi può contribuire. Per un'efficace partecipazione sociale e interpersonale è essenziale comprendere i codici di comportamento e le maniere generalmente accettati in diversi ambienti e società (ad esempio sul lavoro). È altresì importante conoscere i concetti di base riguardanti gli individui, i gruppi, le organizzazioni del lavoro, la parità e la non discriminazione tra i sessi, la società e la cultura. È essenziale inoltre comprendere le dimensioni multiculturali e socioeconomiche delle società europee e il modo in cui l'identità culturale nazionale interagisce con l'identità europea. La base comune di questa competenza comprende la capacità di comunicare in modo costruttivo in ambienti diversi, di mostrare tolleranza, di esprimere e di comprendere diversi punti di vista, di negoziare con la capacità di creare fiducia e di essere in consonanza con gli altri. Le persone dovrebbero essere in grado di venire a capo di stress e frustrazioni e di esprimere questi ultimi in modo costruttivo e dovrebbero anche distinguere tra la sfera personale e quella professionale. La competenza si basa sull'attitudine alla collaborazione, l'assertività e l'integrità. Le persone dovrebbero provare interesse per lo sviluppo socioeconomico e la comunicazione interculturale, e dovrebbero apprezzare la diversità e rispettare gli altri ed essere pronte a superare i pregiudizi e a cercare compromessi.

B. La competenza civica si basa sulla conoscenza dei concetti di democrazia, giustizia, uguaglianza, cittadinanza e diritti civili, anche nella forma in cui essi sono formulati



nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea e nelle dichiarazioni internazionali e nella forma in cui sono applicati da diverse istituzioni a livello locale, regionale, nazionale, europeo e internazionale. Essa comprende la conoscenza delle vicende contemporanee nonché dei principali eventi e tendenze nella storia nazionale, europea e mondiale. Si dovrebbe inoltre sviluppare la consapevolezza degli obiettivi, dei valori e delle politiche dei movimenti sociali e politici. È altresì essenziale la conoscenza dell'integrazione europea, nonché delle strutture, dei principali obiettivi e dei valori dell'UE, come pure una consapevolezza delle diversità e delle identità culturali in Europa. Le abilità in materia di competenza civica riguardano la capacità di impegnarsi in modo efficace con gli altri nella sfera pubblica nonché di mostrare solidarietà e interesse per risolvere i problemi che riguardano la collettività locale e la comunità allargata. Ciò comporta una riflessione critica e creativa e la partecipazione costruttiva alle attività della collettività o del vicinato, come anche la presa di decisioni a tutti i livelli, da quello locale a quello nazionale ed europeo, in particolare mediante il voto. Il pieno rispetto dei diritti umani, tra cui anche quello dell'uguaglianza quale base per la democrazia, la consapevolezza e la comprensione delle differenze tra sistemi di valori di diversi gruppi religiosi o etnici pongono le basi per un atteggiamento positivo. Ciò significa manifestare sia un senso di appartenenza al luogo in cui si vive, al proprio paese, all'UE e all'Europa in generale e al mondo, sia la disponibilità a partecipare al processo decisionale democratico a tutti i livelli. Vi rientra anche il fatto di dimostrare senso di responsabilità, nonché comprensione e rispetto per i valori condivisi, necessari ad assicurare la coesione della comunità, come il rispetto dei principi democratici. La partecipazione costruttiva comporta anche attività civili, il sostegno alla diversità sociale, alla coesione e allo sviluppo sostenibile e una disponibilità a rispettare i valori e la sfera privata degli altri.

## **7. Senso di iniziativa e di imprenditorialità**

### **Definizione:**

Il senso di iniziativa e l'imprenditorialità concernono la capacità di una persona di tradurre le idee in azione. In ciò rientrano la creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi, come anche la capacità di pianificare e di gestire progetti per raggiungere obiettivi. È una competenza che aiuta gli individui, non solo nella loro vita quotidiana, nella sfera domestica e nella società, ma anche nel posto di lavoro, ad avere consapevolezza del contesto in cui operano e a poter cogliere le opportunità che si offrono ed è un punto di partenza per le abilità e le conoscenze più specifiche di cui hanno bisogno coloro che avviano o contribuiscono ad un'attività sociale o commerciale. Essa dovrebbe includere la consapevolezza dei valori etici e promuovere il buon governo.

### **Conoscenze, abilità e attitudini essenziali legate a tale competenza:**

La conoscenza necessaria a tal fine comprende l'abilità di identificare le opportunità disponibili per attività personali, professionali e/o economiche, comprese questioni più ampie che fanno da contesto al modo in cui le persone vivono e lavorano, come ad esempio una conoscenza generale del funzionamento dell'economia, delle opportunità e sfide che si trovano ad affrontare i datori di lavoro o un'organizzazione. Le persone

dovrebbero essere anche consapevoli della posizione etica delle imprese e del modo in cui esse possono avere un effetto benefico, ad esempio mediante il commercio equo e solidale o costituendo un'impresa sociale.

Le abilità concernono una gestione progettuale proattiva (che comprende ad esempio la capacità di pianificazione, di organizzazione, di gestione, di leadership e di delega, di analisi, di comunicazione, di rendicontazione, di valutazione e di registrazione), la capacità di rappresentanza e negoziazione efficaci e la capacità di lavorare sia individualmente sia in collaborazione all'interno di gruppi. Occorre anche la capacità di discernimento e di identificare i propri punti di forza e i propri punti deboli e di soppesare e assumersi rischi all'occorrenza. Un'attitudine imprenditoriale è caratterizzata da spirito di iniziativa, capacità di anticipare gli eventi, indipendenza e innovazione nella vita privata e sociale come anche sul lavoro. In ciò rientrano la motivazione e la determinazione a raggiungere obiettivi, siano essi personali, o comuni con altri, anche sul lavoro.

## **8. Consapevolezza ed espressione culturali**

### **Definizione:**

Consapevolezza dell'importanza dell'espressione creativa di idee, esperienze ed emozioni in un'ampia varietà di mezzi di comunicazione, compresi la musica, le arti dello spettacolo, la letteratura e le arti visive.

### **Conoscenze, abilità e attitudini essenziali legate a tale competenza:**

La conoscenza culturale presuppone una consapevolezza del retaggio culturale locale, nazionale ed europeo e della sua collocazione nel mondo. Essa riguarda una conoscenza di base delle principali opere culturali, comprese quelle della cultura popolare contemporanea. È essenziale cogliere la diversità culturale e linguistica in Europa e in altre parti del mondo, la necessità di preservarla e l'importanza dei fattori estetici nella vita quotidiana. Le abilità hanno a che fare sia con la valutazione sia con l'espressione: la valutazione e l'apprezzamento delle opere d'arte e delle esibizioni artistiche nonché l'autoespressione mediante un'ampia gamma di mezzi di comunicazione facendo uso delle capacità innate degli individui. Tra le abilità vi è anche la capacità di correlare i propri punti di vista creativi ed espressivi ai pareri degli altri e di identificare e realizzare opportunità sociali ed economiche nel contesto dell'attività culturale. L'espressione culturale è essenziale nello sviluppo delle abilità creative, che possono essere trasferite in molti contesti professionali.

Una solida comprensione della propria cultura e un senso di identità possono costituire la base di un atteggiamento aperto verso la diversità dell'espressione culturale e del rispetto della stessa. Un atteggiamento positivo è legato anche alla creatività e alla disponibilità a coltivare la capacità estetica tramite l'autoespressione artistica e la partecipazione alla vita culturale.

## Allegato 2

### INDICAZIONI PER PRODURRE “DESCRITTORI” DI FIGURE PROFESSIONALI (ADA/UNITÀ DI COMPETENZA) IN ASSENZA DI STANDARD

Questo paragrafo fornisce indicazioni operative ed esempi per la compilazione del punto del Formulario in cui si richiede di identificare e descrivere competenze **tecnico professionali**.

Proprio perché specifiche di una “Figura Professionale”, le **competenze da descrivere in questa parte** del formulario sono quelle **tecnico-professionali**, formalizzate nel linguaggio tipico del mondo del lavoro.

Riteniamo pertanto di fondamentale importanza ai fini dell’identificazione delle aree di attività (ADA) esporre gli elementi che contraddistinguono l’approccio per processi come quello che meglio consente, a partire dal mondo del lavoro, di intercettare gli output che la Figura Professionale deve garantire nell’esercizio della propria attività.

#### Approccio “per processi”

Prima di descrivere il percorso da seguire, è opportuno legittimare brevemente perché si suggerisce di utilizzare il riferimento ai processi aziendali. Questi costituiscono un potente strumento di integrazione e di organizzazione delle attività.

Seguire il filo rosso dei processi, permette di individuare la successione logico-temporale delle attività. Una volta individuate le attività dei processi, è più facile identificare quelle su cui è coinvolta la Figura Professionale oggetto di analisi. Anche l’aggregazione delle attività in aree omogenee – necessaria per la definizione della Unità di Competenza. – è facilitata dal “ragionare per processi”: generalmente, infatti, si scopre che le aree di attività comprendono attività svolte dalla figura nell’ambito di un processo (o di segmenti significativi di un processo).

Il processo è infatti per definizione un flusso di attività che hanno una stretta interdipendenza (naturale o pianificata/controllata); possono essere svolte da figure professionali/ruoli aziendali diversi; sono caratterizzate da un output/risultato (un prodotto o un servizio), che contribuisce a trasformare gli elementi in ingresso al processo (input di processo) in elementi in uscita (output del processo)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Si riporta la definizione di “processo” contenuta nella norma UNI EN ISO 9000:2000 “Sistemi di gestione per la qualità Fondamenti e terminologia”.

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

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

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

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

## Percorso di individuazione delle attività

### Individuazione dei processi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Per facilitare la formalizzazione dei processi dell'organizzazione/azienda si può utilizzare la tabella che segue, la quale "costringe" a definire quali sono i limiti in ingresso e in uscita del processo: una buona strategia per individuare un processo è partire dall'output/risultato. È bene fare tabelle separate, rispettivamente per i processi "core" e per gli altri processi, come di seguito esemplificavo.

#### Processi relativi alla realizzazione del prodotto/servizio

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

#### Altri processi

Denominazione del processo	Output/risultato del processo	Input del processo
Definizione del contratto	Contratto (stipulato e valido)	Richiesta del cliente-committente
...		



## Individuazione delle attività

Il **secondo passo** consiste nell'individuazione delle **attività** in cui la figura è impegnata nei singoli processi.

In questo contesto l'attività è considerata come un'insieme di operazioni che sostanziano un segmento del processo, originando un **output/risultato** significativo, che, pur essendo **intermedio** rispetto agli elementi in uscita dal processo, contribuisce in modo determinante al raggiungimento dei risultati complessivi. È importante una visione d'insieme degli output intermedi visti come tanti risultati che – se, perseguiti, realizzati, colti con successo – permettono la realizzazione del risultato dell'intero processo. Per scongiurare un'interpretazione meccanicistica di quanto detto, è opportuno rammentare che i **risultati** di un'attività e dell'intero processo **non sono mai scontati**, sono sempre da conquistare, da “generare”, e quindi non sono l'esito della semplice sommatoria di operazioni: richiedono sempre di **saper agire** nella situazione reale con **creatività**, trovando ogni volta la combinazione indovinata di operazioni, controlli, iterazioni ed interazioni ecc.

Tutto ciò premesso, le attività da individuare sono così caratterizzate:

- rispetto al processo hanno una propria completezza, una propria autonomia, un proprio destinatario nella catena fornitore/cliente<sup>2</sup> all'interno del processo (il loro output rappresenta un valore aggiunto – quotabile anche in termini economici – rispetto agli output delle altre attività del processo);
- rispetto alla figura: hanno un carattere distintivo, rendendola riconoscibile.

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

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

VERBO DI AZIONE	OGGETTO	SPECIFICAZIONE

---

<sup>2</sup> Si chiama fornitore interno, nell'organizzazione/azienda, l'individuo o la struttura che produce il prodotto o servizio che viene utilizzato da altre persone dell'azienda. Si chiama cliente interno, nell'organizzazione/azienda, l'individuo o la struttura che sta a valle di un lavoro e riceve il servizio o il semi-lavorato di quel lavoro.

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

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

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

Di seguito è proposto un esempio (tutto da verificare, rispetto ai contenuti, da parte di esperti della professione) di personalizzazione e di completamento della "Mappa virtuale dei processi di un'organizzazione" – riferito alla Figura Professionale: Guida turistica –, nel quale ai singoli processi sono state associate le attività individuate.

### **FIGURA PROFESSIONALE: "GUIDA TURISTICA"**

#### **Attività professionali fondamentali**

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

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

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

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

Tipologia	Processo	Attività (esempi)
<b>Processi direzionali</b>	General management (Direzione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definire la mission e le strategie della propria impresa</li> <li>▪ definire il proprio “catalogo” dei servizi</li> <li>▪ definire azioni di miglioramento a seguito della valutazione della conformità del servizio e della soddisfazione dei clienti (committenti e destinatari)</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	Marketing management	<p>(rispetto al territorio di riferimento della guida):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definire i potenziali clienti</li> <li>▪ analizzare il trend di mercato</li> <li>▪ effettuare analisi sulla concorrenza (benchmarking)</li> <li>▪ fare previsioni di vendita</li> <li>▪ effettuare analisi della domanda</li> <li>▪ definire una strategia di pricing</li> <li>▪ elaborare strategie di promozione, sia del proprio servizio, sia di programmi di attività di promozione turistica-territoriale</li> <li>▪ elaborare strategie di comunicazione</li> <li>▪ realizzare azioni di promozione</li> <li>▪ realizzare azioni di comunicazione/pubblicizzazione</li> <li>▪ definire le tecniche di vendita</li> <li>▪ attivare la rete di vendita</li> <li>▪ attivare i canali di distribuzione</li> <li>▪ ...</li> </ul>

	Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pianificare i processi di realizzazione del servizio per poterli svolgere in forma controllata</li> <li>▪ definire il sistema di relazioni (Enti Pubblici ed organismi pubblici e privati di settore ecc.)</li> <li>▪ definire il sistema informativo</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	Gestione della comunicazione interna	Nessuna attività
	Gestione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestione degli aspetti amministrativo contabili connessi con le attività di ruolo</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	Gestione economica e finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definizione e la gestione del budget</li> <li>▪ gestione dei rapporti con le banche</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	Gestione del sistema aziendale per la qualità	Nessuna attività
	Gestione del sistema aziendale per la gestione dei rischi	Nessuna attività
	Gestione del sistema aziendale per la sicurezza	Nessuna attività
	Gestione del sistema aziendale per la tutela della salute e dei luoghi di lavoro	Nessuna attività
	Gestione del sistema aziendale per la tutela dell'ambiente esterno	Nessuna attività
<b>Processi relativi alla gestione delle risorse</b>	Gestione delle risorse umane	(con riferimento alla stessa guida: autovalutazione delle competenze ecc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definizione delle competenze necessarie per svolgere le attività;</li> <li>▪ messa in atto di azioni per soddisfare l'esigenza (eventuale) di competenze (formazione e altro)</li> <li>▪ valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese</li> </ul>
	Gestione dei fornitori	Nessuna attività
	Gestione delle infrastrutture	Nessuna attività

	Gestione degli ambienti di lavoro	Nessuna attività
<b>Processi relativi alla realizzazione del prodotto/servizio</b>	Definizione del contratto con il cliente (singolo/mercato)	<p>Verso mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definire il Listino prezzi (“catalogo” dei servizi proposti con relativi prezzi: offerta Standard)</li> <li>▪ gestire le prenotazioni (su “catalogo”)</li> <li>▪ stipulare il contratto di vendita</li> <li>▪ Verso singolo committente (richiesta di un servizio personalizzato):</li> <li>▪ individuare le esigenze del committente e dei destinatari del servizio</li> <li>▪ elaborare la proposta di servizio (progetto di massima dello specifico servizio: proposta tecnica e offerta economica)</li> <li>▪ negoziare la proposta di servizio con il cliente</li> <li>▪ stipulare il contratto di vendita</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	Progettazione e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ progettare in dettaglio lo specifico servizio su commessa</li> <li>▪ scegliere e/o progettare e realizzare i materiali di supporto all’erogazione dello specifico servizio (stampati ecc.)</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	Approvvigionamento (beni e servizi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definire le specifiche di fornitura dei prodotti/servizi da acquistare</li> <li>▪ definire gli aspetti contrattuali verso i fornitori</li> <li>▪ valutare e qualificare i fornitori</li> <li>▪ ...</li> </ul>

	<p>Produzione/erogazione del pro- dotto/servizio</p> <p>Processo 1: Predisposizione delle risorse necessarie per lo specifico servizio (prenotazioni, biglietti, stampati, <i>gadget</i> ecc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ predisporre i materiali di supporto all'erogazione dello specifico servizio (copie stampati, ecc.), autonomamente prodotti</li> <li>▪ verificare la disponibilità - per la realizzazione dello specifico servizio di guida turistica, conformemente ai requisiti contrattuali - dei prodotti/servizi acquisiti da fornitori/addetti ai servizi</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	<p>Produzione/erogazione del pro- dotto/servizio</p> <p>Processo 2: Erogazione del servizio di guida turistica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fornire al turista informazioni generali di carattere geografico, socio-economico, storico-artistico, culturale e di costume del territorio di riferimento</li> <li>▪ fornire al turista, nell'ambito del territorio di riferimento, informazioni specifiche</li> <li>▪ fornire al turista informazioni di carattere logistico e funzionale</li> <li>▪ gestire operativamente trasferimenti, per visite delle città ed escursioni anche su programmi tematici</li> <li>▪ ...</li> </ul>
<p><b>Processi di misurazione, analisi ecc.</b></p>	<p>Controllo dei dispositivi di monitoraggio e valutazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ valutare periodicamente la validità delle modalità utilizzate per la valutazione della conformità del servizio e la rilevazione della customer satisfaction</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	<p>Valutazione della conformità del prodotto/servizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ valutare la conformità del servizio realizzato rispetto ai requisiti definiti dal contratto</li> <li>▪ ...</li> </ul>

	Rilevazione della <i>customer satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestire i reclami dei destinatari e dei committenti</li> <li>▪ rilevare la customer satisfaction dei destinatari del singolo servizio</li> <li>▪ rilevare la customer satisfaction dei committenti</li> <li>▪ elaborare gli esiti della rilevazione della customer satisfaction</li> <li>▪ interpretare gli esiti della rilevazione della customer satisfaction</li> <li>▪ ...</li> </ul>
--	--	--

L'esempio, che mostra sia i processi sia le attività su cui è coinvolta la figura di riferimento, costituisce così una vera e propria **mappa delle attività** della Figura Professionale, che permette una visione d'insieme e sintetica:

- della **pluralità dei processi** dell'organizzazione/azienda su cui opera la figura e nei quali deve garantire dei "risultati" in esito alle attività che le competono;
- dell'**integrazione**, della **complementarità** e talvolta della **sovrapposizione di più figure**, se confrontate tra di loro;
- delle **trasformazioni**, nel tempo e nello spazio, in atto nella figura stessa, sempre confrontando più edizioni di mappe di attività della stessa figura.

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

#### 4.3 Individuazione delle aree di attività (ADA/UC) e loro denominazione

A questo punto è opportuno raggruppare le attività individuate in **aree**: tale raggruppamento è necessario per la successiva definizione delle Unità di Competenza.

Come si è visto, nella prospettiva indicata il campo principale di analisi sono i processi e il segmento minimo fondamentale di riferimento è costituito dalle singole attività.

Tuttavia, l'esigenza di non "parcellizzare" la professionalità e la formazione – in coerenza con quanto richiesto dalle imprese e in funzione della miglior spendibilità del sapere professionale degli individui – suggerisce di individuare sui processi, come riferimento per la costruzione delle U.C., **insiemi "significativi" di attività (aree di attività/ADA)**.

Il concetto di "**area di attività**" si può definire nel seguente modo: un'area di attività corrisponde ad un **insieme significativo di attività specifiche**, riconosciute dal mondo del lavoro come omogenee e correlate, identificabili all'interno dei processi<sup>3</sup> secondo

<sup>3</sup> Spesso un'area di attività "accorpa" attività afferenti a segmenti significativi di un unico processo, soprattutto quando questo è particolarmente complesso. Non è escluso che un'area di attività possa "accorpare" attività fra loro omogenee afferenti a più processi correlati.

criteri di finalizzazione funzionale, di autoconsistenza-autonomia e di omogeneità. Tali attività specifiche presentano caratteristiche di omogeneità sia per le procedure da applicare, sia per i risultati da conseguire, che, infine, per il livello di complessità delle competenze da esprimere.

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

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

Gli elementi Standard per la descrizione delle aree di attività:

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

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

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

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

- definire il "catalogo" dei servizi proposti al mercato con relativi prezzi (offerta Standard)
- gestire le prenotazioni (su "catalogo")
- stipulare il contratto di vendita
- ...

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

Lista delle attività afferenti:

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

## **Descrizione della performance**

Per quanto riguarda invece la "descrizione della performance", la stessa è intesa come il

---



risultato atteso nell'esercizio delle attività che compongono l'ADA, quindi il risultato che il soggetto deve essere in grado di produrre in riferimento ad una determinata sfera del suo agire nel contesto lavorativo.

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

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

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

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

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

- *la diagnosi del compito*
- *la prefigurazione del piano di intervento*
- *la predisposizione di quanto risulta necessario*
- *l'attuazione del piano previsto/predisposto*
- *il monitoraggio in itinere ed il controllo finale*

- *gli interventi per effettuare eventuali correzioni o recupero degli errori*

La performance deve fornire informazioni sul sapere agito dalla persona; tali informazioni possono fare riferimento, ad:

- **input** che devono essere assunti, analizzati, elaborati dal soggetto, se particolarmente significativi per la realizzazione della performance, introdotti da locuzioni del tipo: *a partire da...*, *sulla base di...*;
- **operazioni** (non solo materiali!) che il soggetto deve compiere per realizzare, monitorare, controllare l'attività,
- **fattori** (vincoli, strumenti, relazioni, attenzioni, decisioni ecc.) che il soggetto deve considerare nello svolgimento della performance.

Vediamo alcuni esempi tratti dal Repertorio delle Figure Professionali

	DENOMINAZIONE ADA/UC	DESCRIZIONE DELLA PERFORMANCE
	Accoglienza	Assicurare un'adeguata accoglienza agli ospiti e visitatori dell'azienda (o del settore) presso cui si opera, identificando l'interlocutore ed il motivo della sua visita, fornendo informazioni sulle modalità di accesso, informando i settori/reparti aziendali coinvolti.

	DENOMINAZIONE ADA/UC	DESCRIZIONE DELLA PERFORMANCE
	Preparazione della postazione di lavoro	Adeguare il laboratorio o la postazione di lavoro in funzione dell'opera da restaurare, effettuando il controllo e la selezione dei materiali, delle attrezzature, predisponendo le eventuali opere provvisorie e tutti i dispositivi di protezione personale e collettiva.

	DENOMINAZIONE ADA/UC	DESCRIZIONE DELLA PERFORMANCE
	Supervisione dell'attività della filiale nel suo complesso	Monitorare i processi e le procedure poste in essere dai dipendenti della filiale nella gestione dei rapporti con la clientela garantendo il raggiungimento degli obiettivi economici-strategici locali fissati dalla direzione centrale.

## Allegato 3

### **RISULTATI DI APPRENDIMENTO: IL CAMBIAMENTO DI PARADIGMA.**

Dall'analisi degli ultimi documenti elaborati a livello europeo, si evince come si sia ormai imposto chiaramente il concetto di **risultato di apprendimento** che ciascun paese dovrebbe assumere come punto di riferimento per la definizione dei propri percorsi di istruzione e formazione, a qualunque livello si riferiscano. È sottolineata inoltre la grande importanza che le **dichiarazioni dei risultati raggiunti**, al termine di un percorso di apprendimento, hanno ai fini della **trasparenza**, della **certificabilità**, del **riconoscimento** degli stessi.

Nelle Raccomandazioni del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'Apprendimento permanente (Gennaio 2008), i risultati di apprendimento sono proposti ed indicati come “descrittori privilegiati per formulare le Qualifiche”.

L'adozione di questo concetto riflette un importante approccio innovativo nel modo di concepire e descrivere l'apprendimento e, conseguentemente, anche l'istruzione e la formazione.

Rispetto all'impostazione tradizionale, che **evidenzia gli input** dell'apprendimento (programmi di insegnamento, durata dell'esperienza di apprendimento, tipo di istituzione, ecc.), **l'attenzione** è spostata, appunto, **sui risultati**.

L'utilizzo dei risultati di apprendimento introduce un linguaggio comune, che rende possibile comparare i livelli di apprendimento raggiunti secondo il loro contenuto e il loro profilo e non secondo i metodi e i percorsi di acquisizione.

Inoltre l'adozione di questo approccio

- sposta il focus dall'offerta formativa alla domanda (destinatari). Esplicitando che cosa una persona al termine di un percorso di apprendimento, ci si aspetti che conosca, comprenda o sia in grado di fare, offre l'opportunità ai destinatari di comprendere meglio che cosa una specifica proposta formativa proponga e come questa offerta, possa essere collegata ad altre proposte o a piani di sviluppo professionale. L'adozione dell'approccio per risultati di apprendimento promuove la consapevolezza e responsabilità del fruitore, oltre ad essere un linguaggio che promuove e facilita la trasparenza degli apprendimenti sia in termine di domanda che di offerta.
- introduce un linguaggio che ha elementi di concretezza e di realtà forti e consente di comprendere la relazione funzionale che deve esistere tra i risultati di apprendimento fruibili attraverso un percorso di apprendimento e le competenze richieste ed agite nei contesti professionali dalle persone.

#### **Cosa sono i risultati di apprendimento**

I “**risultati dell’apprendimento**” (*learning outcomes*) sono intesi come «*statements of what a learner knows, understands and is able to do on completion of a learning process and are defined in terms of knowledge, skills and competence*»<sup>4</sup>. È opportuno sottolineare che l’espressione rimanda a risultati effettivamente dimostrati-osservati, e non semplicemente “attesi”. In altre parole, i risultati dell’apprendimento sono “dichiarabili” solo osservando ciò che una persona effettivamente sa, capisce ed è in grado di fare agendo in un contesto sociale e/o professionale, al termine di un percorso di apprendimento (formale, non formale e informale).

Con il termine **conoscenza** s’intende «*the outcome of the assimilation of information through learning. Knowledge is the body of facts, principles, theories and practises that is related to a field of study or work*»<sup>5</sup>. L’assimilazione (non solo memorizzazione!) delle conoscenze è parte del più generale processo di apprendimento, che la rende possibile. È questo processo che garantisce l’unità dell’apprendimento. Nell’ambito del processo di apprendimento l’assimilazione di una conoscenza non è mai scissa dall’operazione che l’accompagna. L’assimilazione di una conoscenza ha sempre una sua dimensione operatoria, non è mai puramente “astratta-formale”.

Con il termine **abilità** (skills) s’intende «*the ability to apply knowledge and use know-how to complete tasks and solve problems*»<sup>6</sup>. L’acquisizione delle abilità può, quindi, avvenire solo se, nell’ambito del proprio unitario processo di apprendimento, la persona incontra sufficienti stimoli a portare a termine compiti e a risolvere problemi.

Infine, con il termine **competenza** s’intende «*the proven ability to use knowledge, skills and personal, social and/or methodological abilities, in work or study situations and in professional and/or personal development*»<sup>7</sup>. Nei documenti preparatori dell’EQF, si sottolinea il legame del tutto speciale che unisce il concetto di competenza con quello di risultati di apprendimento. Infatti, si afferma che «*when a learning outcome has to be demonstrated in a specific context, learning outcomes and competences are the same*»<sup>8</sup>. Le competenze rappresentano, per così dire, i risultati di apprendimento più “pregiati”, perché sono la matrice della comprovata capacità di utilizzare, in un contesto specifico, anche altri risultati di apprendimento (conoscenze, abilità ecc.), integrandoli e finalizzandoli.

### Come si formulano i risultati di apprendimento

---

<sup>4</sup> Descrizione di ciò che una persona che apprende conosce, capisce ed è in grado di realizzare al termine di un processo di apprendimento. I risultati di apprendimento sono definiti in termini di conoscenze, abilità/capacità e competenze.

<sup>5</sup> Risultato dell’assimilazione di informazioni attraverso l’apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro e di studio. Sono sia teoriche che pratiche.

<sup>6</sup> Abilità di applicare conoscenze ed utilizzare know how per portare a termine compiti e risolvere problemi.

<sup>7</sup> Comprovata capacità di usare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro e di studio e nello sviluppo personale e professionale

<sup>8</sup> quando un risultato di apprendimento deve essere dimostrato in uno specifico contesto, risultato di apprendimento e competenza coincidono.

I risultati di apprendimento, per essere tali, devono essere descritti dal punto di vista del destinatario dell'apprendimento.

Tipicamente la formulazione di un risultato di apprendimento è:

*«la persona, al termine di un percorso, è in grado di...»*

seguita da verbi attivi che esplicitano l'utilizzo di una conoscenza, l'esercizio di un'abilità, la manifestazione di un comportamento, l'espressione di una competenza professionale.

La dimensione fenomenologica del risultato di apprendimento (deve vedersi!), suggerisce al progettista di rappresentare la concretezza del sapere acquisito, che necessariamente dovrà manifestarsi in un comportamento in relazione ad un contesto specifico.

Sono due le condizioni importanti per una corretta formulazione di un risultato di apprendimento.

1. La prima è l'**utilizzo di un verbo attivo**, per esprimere la dimensione operativa o operativa, del risultato. Questa condizione intuitiva ed immediata per esprimere capacità tecniche, rischia di essere meno familiare per esprimere capacità cognitive o relazionali o tanto più conoscenze. Al progettista pertanto è richiesto lo sforzo di focalizzare con precisione, quale comportamento può essere considerato la manifestazione concreta dell'acquisizione della conoscenza o della capacità.
2. La seconda è il **riferimento ad un contesto**, che consente di esprimere la dimensione funzionale della risorsa acquisita. Le competenze, le conoscenze e le capacità non dovrebbero mai essere fine a se stesse, ma essere al servizio di *“un'efficace e produttiva integrazione della persona con l'ambiente”*.

Vediamo alcuni esempi:

1. **Predisporre istruzioni che consentano di alzare il livello di qualità nel processo produttivo**

*Tipologia di risultato di apprendimento: Competenza*

*Verbo attivo:* Predisporre istruzioni

*Contesto:* che consentano di alzare il livello di qualità nel processo produttivo

2. **Utilizzare i modelli di riferimento per definire un approccio orientato alla famiglia nei servizi di scuola materna**

*Tipologia di risultato di apprendimento: conoscenza*

*Verbo attivo:* Utilizzare i modelli di riferimento

*Contesto:* per definire un approccio orientato alla famiglia nei servizi di scuola materna

3. **Illustrare le tipologie di variabili e le modalità di elaborazione statistica possibili per la definizione di un piano di ricerca**

***Tipologia di risultato di apprendimento: conoscenza***

***Verbo attivo:*** Illustrare le tipologie di variabili e le modalità di elaborazione statistica possibili

***Contesto:*** per la definizione di un piano di ricerca

- 4. Analizzare in modo critico le teorie e le pratiche che hanno caratterizzato i movimenti politici**

***Tipologia di risultato di apprendimento: conoscenza***

***Verbo attivo:*** Analizzare in modo critico

***Contesto:*** teorie e le pratiche che hanno caratterizzato i movimenti politici

- 5. Preparare e conservare i semilavorati in modo che siano adatti ad essere utilizzati nella preparazione dei piatti ed alla loro successiva commercializzazione**

***Tipologia di risultato di apprendimento: Competenza***

***Verbo attivo:*** Preparare e conservare

***Contesto:*** semilavorati in modo che siano adatti ad essere utilizzati nella preparazione dei piatti ed alla loro successiva commercializzazione

- 6. Redigere, sulla base delle informazioni assunte su un cliente, un rapporto scritto sulla sua affidabilità, conforme alle regole aziendali.**

***Tipologia di risultato di apprendimento: capacità***

***Verbo attivo:*** Redigere

***Contesto:*** un rapporto scritto sulla sua affidabilità, conforme alle regole aziendali

- 7. Conoscere elementi e strategie di comunicazione**

***Tipologia di risultato di apprendimento: non è un risultato di apprendimento***

***Verbo attivo:***

***Contesto:***

- 8. Concetti fondamentali della scienza politica. Lotta per il potere: sistemi elettorali. Il governo: sistemi politici.**

***Tipologia di risultato di apprendimento: non è un risultato di apprendimento***

***Verbo attivo:***

***Contesto:***

# Allegato 4

## PRESTAZIONE ATTESA E PRESTAZIONE VALUTABILE

Il presente Allegato è tratto da un'elaborazione più articolata realizzata da Studio Meta & associati "Metodologia e linee guida per la definizione degli standard di valutazione delle Unità di competenza" Marzo 2009.

### 1. Tipologie di prestazioni attese

Il dispositivo metodologico proposto si basa, sul principio essenziale secondo il quale ciò che deve essere valutata è la competenza di un individuo a presidiare in modo corretto un insieme complesso e organizzato di attività finalizzate alla realizzazione di un risultato. Così definito, il compito della valutazione risulta eccessivamente complesso. Si tratterebbe, infatti, di verificare che l'individuo è in grado, in un numero sufficientemente ampio di casi, di eseguire le performance indicate e conseguire i risultati prescritti. Ciò richiederebbe l'effettuazione di osservazioni ripetute nel tempo in situazioni lavorative reali.

L'impossibilità (materiale e metodologica) di procedere in tal modo ad effettuare la verifica delle competenze richiede la predisposizione di setting valutativi predisposti ad hoc, nei quali i candidati siano posti nelle condizioni di svolgere determinate prestazioni che siano passibili di accurata osservazione. Al fine di assicurare una corretta progettazione di tali setting, è pertanto opportuno esaminare, in modo preliminare, quale sia il contenuto delle performance originarie, onde identificare le modalità più opportune della loro trasposizione in una situazione osservativa standard.

Questo esame si rivela particolarmente importante in quanto la definizione dello standard professionale, essendo orientata ad una adeguata descrizione dei contenuti del lavoro, non si cura delle esigenze della funzione valutativa, ma mira unicamente a descrivere i contenuti del lavoro così come essi sono strutturati nelle realtà lavorative.

Metodologicamente, è dunque indispensabile distinguere tra:

1. **prestazione attesa**, intesa come l'insieme di attività che caratterizzano una fase lavorativa reale all'interno di un determinato processo di lavoro;

2. **prestazione valutabile**, intesa come insieme di attività che è possibile riprodurre in un setting osservativo controllato. Per tale ragione, la prestazione valutabile è a volte definita anche 'prestazione osservabile'. Per essere valutabile, ovvero inserita in un processo di valutazione, una prestazione attesa deve quindi poter essere riproducibile nelle condizioni definite dalle esigenze di un setting di valutazione. Al tempo stesso, risulta evidente che la prestazione valutabile, al fine di soddisfare le esigenze del processo valutativo, deve presentare una relazione esplicita con la prestazione attesa in termini della capacità della prima di richiedere l'attivazione delle stesse capacità e conoscenze effettivamente poste in esercizio nella seconda. Senza tale correlazione, infatti, la valutazione della prestazione valutabile non potrebbe valere come valutazione presuntiva e prossimale – ma attendibile – della prestazione attesa di riferimento.

## 2. Vincoli connessi alla valutabilità delle prestazioni

In linea di principio, una prestazione valutabile può anche coincidere con la prestazione attesa, laddove l'esecuzione della seconda sia compatibile con i vincoli di realizzazione della prima. Spesso, tuttavia, le condizioni di esercizio delle prestazioni sono tali da rendere problematica la riproduzione in condizioni controllate della prestazione attesa, indicata nella ADA/UC di riferimento.

Richiamiamo brevemente le principali tipologie di vincoli in quanto la loro presenza costituisce un indicatore decisivo per la definizione delle condizioni reali di osservazione della prestazione:

1. il *vincolo temporale*: la prestazione valutabile deve avere luogo in un'unità temporale delimitata (in genere poche ore);
2. il *vincolo spaziale*: la prestazione valutabile deve avere luogo in locali disponibili ed accessibili ad un gruppo di osservatori;
3. il *vincolo tecnologico*: la prestazione valutabile deve essere producibile in presenza di tecnologie, locali, attrezzature, ecc. effettivamente disponibili;
4. il *vincolo socio-organizzativo*: la prestazione osservabile in genere non prevede il coinvolgimento di altri individui oltre agli esaminandi.

Vale la pena formulare alcune osservazioni in merito alle tipologie di vincoli sopra richiamate.

*1. Vincoli temporali.* Molte delle prestazioni caratteristiche delle attività lavorative hanno luogo in unità temporali estese che ne rendono l'osservazione di fatto impossibile. Si possono distinguere diverse forme di estensione temporale:

- complessità temporale del compito: realizzazioni tecniche complesse come la progettazione di un software, la costruzione di un pezzo meccanico o l'effettuazione di una ricerca presentano una complessità interna tale che l'esecuzione di tutte le fasi caratteristiche della prestazione richiede tempi molto superiori a quelli previsti per la realizzazione di una prova.
- natura intermittente del compito: numerose attività di supervisione, programmazione, pianificazione, ecc. si basano sulla osservazione e monitoraggio di eventi che si estendono nel tempo, e sulla capacità di governare sinteticamente l'informazione che proviene da fonti temporalmente distribuite. Anche in questo caso, la prestazione attesa ha luogo in tempi incompatibili con i vincoli temporali posti dalle attività di valutazione;
- natura periodica del compito: attività legate in particolare alla stagionalità quali innesto e potatura, attività casearie o vinificazione presentano caratteristiche di legame con il periodo dell'anno che non ne consentono la riproduzione se non nei momenti in cui esse hanno effettivamente luogo nel corso del ciclo produttivo reale.

*2. Vincoli spaziali.* Vi sono prestazioni lavorative che non hanno luogo in un singolo spazio o che vengono effettuate in contesti lavorativi difficilmente o del tutto non accessibili ad osservatori esterni. Si pensi qui alle attività che hanno luogo in una fonderia, alle attività di pesca o alle attività svolte in luoghi pericolosi o difficilmente accessibili quali cave e miniere i cui contesti lavorativi risultano impossibili da riprodurre all'interno di un setting osservativo



3. *Vincoli tecnologici.* Si riferiscono ad attività che presuppongono il possesso di tecnologie ed attrezzature specialistiche difficilmente reperibili per diversi ordini di ragioni:

- di costo, quando le tecnologie effettivamente utilizzate nella realizzazione della prestazione attesa raggiungono ordini di costo effettivamente non accessibili per la struttura coinvolta nelle procedure valutative e risultano comunque di dimensionamento tale da non poter far parte dell'attrezzatura standard di una struttura formativa ancorché specializzata nel settore di riferimento;
- condizioni logistiche richieste dal loro impiego, quando le tecnologie richieste richiedono, per il loro utilizzo, la presenza di locali e/o condizioni logistiche non disponibili (es. ampi piazzali, luoghi con condizioni atmosferiche particolari, risorse naturali, ecc.);
- disponibilità di mercato, quando trattasi di tecnologie, materiali, procedure, ecc. la cui reperibilità risulti impossibile per ragioni che non dipendono dalla volontà del soggetto impegnato nelle procedure di valutazione e certificazione.

4. *Vincoli socio-organizzativi.* Si presentano ogni qualvolta la prestazione attesa, ancorché svolta individualmente, presuppone o richiede – a monte, in parallelo o a valle – l'intervento di altri lavoratori. A questo riguardo è opportuno distinguere tra attività direttamente rivolte ad utenti/clienti ecc. le cui modalità di svolgimento sono specificamente relazionali e attività di coordinamento o supervisione che si basano sulla rielaborazione di informazioni direttamente connesse a compiti svolti da altri.

- Attività di relazione, che riguardano la vendita, l'erogazione di prestazioni, le relazioni di cura, di aiuto e di consulenza. Si tratta di prestazioni rispetto alle quali le competenze comunicative, relazionali, diagnostiche e negoziali assumono un'importanza fondamentale e richiedono, di conseguenza, particolare attenzione in fase valutativa.
- Attività di coordinamento, che riguardano in genere le figure di livello B e C e che caratterizzano prestazioni quali la supervisione, il coordinamento e il monitoraggio nelle fasi specificamente relazionali connesse alla formazione, apprendimento, motivazione e gestione di gruppi e persone.

### **3. L'individuazione delle prestazioni osservabili e degli oggetti di osservazione: analisi di alcuni esempi**

Le considerazioni metodologiche svolte sopra forniscono indicazioni utili ai fini della progettazione delle prove di valutazione. In particolare, esse consentono di:

1. stabilire, per una determinata AdA/UC, lo scarto tra la prestazione attesa indicata e la prestazione effettivamente realizzabile in contesto valutativo;
2. i passaggi eventualmente necessari per identificare, a partire da una prestazione attesa data, una prestazione effettivamente adeguata alle esigenze del setting valutativo (prestazione valutabile);
3. le condizioni di visibilità della prestazione, in termini di attività svolte e risultati conseguiti;

Esaminiamo **alcuni casi** di prestazioni attese presi dal repertorio di standard professionali della RAS al fine di mostrare in che modo le osservazioni svolte più in alto consentono di affrontare il tema della progettazione delle prove di valutazione in termini di requisiti della prestazione osservabile e di caratteristiche degli oggetti di osservazione.

### **ESEMPIO 1**

**DENOMINAZIONE ADA** Supervisione dell'attività della filiale nel suo complesso

**Descrizione della performance** Monitorare i processi e le procedure poste in essere dai dipendenti della filiale nella gestione dei rapporti con la clientela, garantendo il raggiungimento degli obiettivi economico-strategici locali fissati dalla direzione centrale

#### *Vincoli*

L'ADA in oggetto descrive una performance che ha luogo in un arco di tempo esteso in quanto si tratta di un'attività di secondo livello, posta in essere in parallelo rispetto a procedure operative svolte da altri. Si tratta, quindi, di una performance la cui osservazione diretta richiederebbe tempi lunghi e coinvolgimento di una pluralità di individui (colui che effettua il monitoraggio e coloro le cui attività sono oggetto di monitoraggio). Si rende dunque necessario incentrare la prova su una prestazione diversa da quella attesa che, pur mantenendo i principali requisiti di esercizio della prestazione attesa, ne consenta tuttavia l'esecuzione in condizioni controllate e di conseguenza ne renda possibile la valutazione.

#### *Condizioni di visibilità*

In se stesso il monitoraggio appare un'attività difficilmente osservabile. Esso, tuttavia, può dare luogo alla produzione di report di monitoraggio la cui esecuzione costituisce un indicatore qualitativo adeguato dei processi lavorativi che sono stati necessari alla sua esecuzione.

### **ESEMPIO 2**

**DENOMINAZIONE ADA** Allestimento della vetrina/display

**Descrizione della performance** Allestire la vetrina/display rispettando il progetto grafico concordato con il Committente per il raggiungimento dei risultati previsti dalla strategia promozionale e di immagine dell'azienda.

#### *Vincoli*

La realizzazione della prestazione attesa ha luogo in condizioni spaziali-temporali, tecnologiche ed organizzative compatibili con i vincoli relativi ad una realizzazione

della stessa in condizioni controllate. Di conseguenza, la prestazione valutabile può coincidere in tutto o in parte con la prestazione attesa.

#### *Condizioni di visibilità*

Si tratta di un tipo di prestazione in cui il risultato assicura sufficienti condizioni di autonomia per farne un oggetto adeguato alla valutazione. Inoltre, la realizzazione del display stesso costituisce un tipo di attività ad elevato grado di visibilità, che non richiede quindi attivazione di forme particolari di esplicitazione.

### **ESEMPIO 3**

**DENOMINAZIONE ADA** Sviluppo e monitoraggio del portfolio Clienti

**Descrizione della performance** Sviluppare il portfolio Clienti comunicando efficacemente con loro, controllando e verificando con periodicità la loro soddisfazione, l'evoluzione degli interessi e delle richieste e cercando di prevedere i bisogni futuri per il miglioramento del servizio

#### *Vincoli*

La realizzazione della prestazione attesa ha luogo in condizioni spaziali, tecnologiche ed organizzative compatibili con i vincoli relativi ad una realizzazione della stessa in condizioni controllate. Di conseguenza, la prestazione valutabile può coincidere in tutto o in parte con la prestazione attesa. Elemento di particolare problematicità è dato semmai dalla dimensione temporale, in quanto lo sviluppo e monitoraggio di un portafoglio clienti è attività che si protrae lungo tutto il percorso professionale. Tale attività presenta tuttavia fasi e momenti particolarmente cruciali sui quali è possibile incentrare le prove.

#### *Condizioni di visibilità*

Si tratta di un tipo di prestazione in cui il risultato costituisce un indicatore indipendente attendibile, ma la cui realizzazione appare incompatibile con i vincoli di cui sopra. Di conseguenza, appare preferibile focalizzare l'osservazione su prodotti intermedi ma significativi del processo stesso, quali ad esempio la progettazione delle strategie per lo sviluppo del portafogli o la predisposizione del piano di monitoraggio che dovrà essere adottato.

### **ESEMPIO 4**

**DENOMINAZIONE ADA** Ricevimento, controllo e stoccaggio della merce

**Descrizione della performance** Curare il ricevimento, il controllo e lo stoccaggio della merce in coerenza ai parametri di qualità e i criteri gestionali definiti dall'azienda

#### *Vincoli*

I vincoli alla realizzazione della prestazione attesa in ambiente controllato sono ridotti in quanto trattasi di attività che hanno luogo nelle condizioni semplificate di un reparto di esercizio commerciale e non richiedono condizioni di esecuzione particolarmente

complesse. Di conseguenza, la prestazione valutabile può coincidere in tutto o in parte con la prestazione attesa.

*Condizioni di visibilità*

La prestazione attesa in oggetto è caratterizzata da attività ad elevato grado di visibilità (relazione con il fornitore in fase di ricevimento, controllo di qualità della merce, stoccaggio della stessa) e può essere pertanto l'oggetto adeguato dell'osservazione stessa.

## **ESEMPIO 5**

**DENOMINAZIONE ADA** Classificazione delle pelli in funzione della destinazione d'uso

**Descrizione della performance** Classificare le pelli grezze o wet-blue, a seconda delle caratteristiche e della qualità delle diverse produzioni

*Vincoli*

I vincoli alla realizzazione della prestazione sono limitati alla sola reperibilità dei pellami e in quanto tali di ridotta entità. Di conseguenza, la prestazione valutabile può coincidere in tutto o in parte con la prestazione attesa.

*Condizioni di visibilità*

La prestazione attesa si presta sia ad osservazione diretta sia, più appropriatamente, a valutazione sulla base del risultato conseguito (corretta classificazione delle pelli).

## **ESEMPIO 6**

**DENOMINAZIONE ADA** Controllo degli alimenti zootecnici

Descrizione della performance

Valutare la qualità delle derrate alimentari presenti nell'azienda zootecnica, nei mangimifici e negli esercizi commerciali nei quali si effettuano i controlli a norma di legge

*Vincoli*

I vincoli alla realizzazione della prestazione attesa in ambiente controllato sono ridotti in quanto la reperibilità delle materie prime non presenta problemi significativi, le condizioni logistiche non sono rilevanti, il fattore temporale è compatibile con la durata di una sessione di prove e le condizioni socio-organizzative non sono influenti. Di conseguenza, la prestazione valutabile può coincidere in tutto o in parte con la prestazione attesa.

*Condizioni di visibilità*

La prestazione attesa in oggetto è caratterizzata da attività ad medio grado di visibilità (analisi delle composizioni chimico-nutritive dei prodotti) e va pertanto privilegiata la valutazione del risultato finale.

## ESEMPIO 7

### **DENOMINAZIONE ADA** Accoglienza

**Descrizione della performance** Assicurare una adeguata accoglienza agli ospiti e visitatori dell'azienda (o del settore) presso cui si opera, identificando l'interlocutore ed il motivo della sua visita, fornendo informazioni sulle modalità di accesso, informando i settori/reparti aziendali coinvolti

#### *Vincoli*

I vincoli alla realizzazione della prestazione attesa in ambiente controllato sono limitati alla dimensione socio-organizzativa, in quanto trattasi di attività che si esercita in forma di relazione con un interlocutore che svolge un ruolo attivo. I vincoli alla valutazione della prestazione sono dati dalla possibilità di creare, eventualmente con il coinvolgimento di altri candidati, situazioni relazionali in cui le competenze *core* della UC possano essere agite.

#### *Condizioni di visibilità*

La prestazione attesa in oggetto è caratterizzata da attività ad elevato grado di visibilità (interazione con il cliente) e va pertanto privilegiata l'osservazione in situazione delle attività componenti la prestazione.