



A G E N Z I A D E L D E M A N I O

Direzione Centrale Organizzazione e Risorse Umane

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

Incontro con le OO.SS del 23 ottobre 2002

DESCRIZIONE DEL CONTESTO

Premessa

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

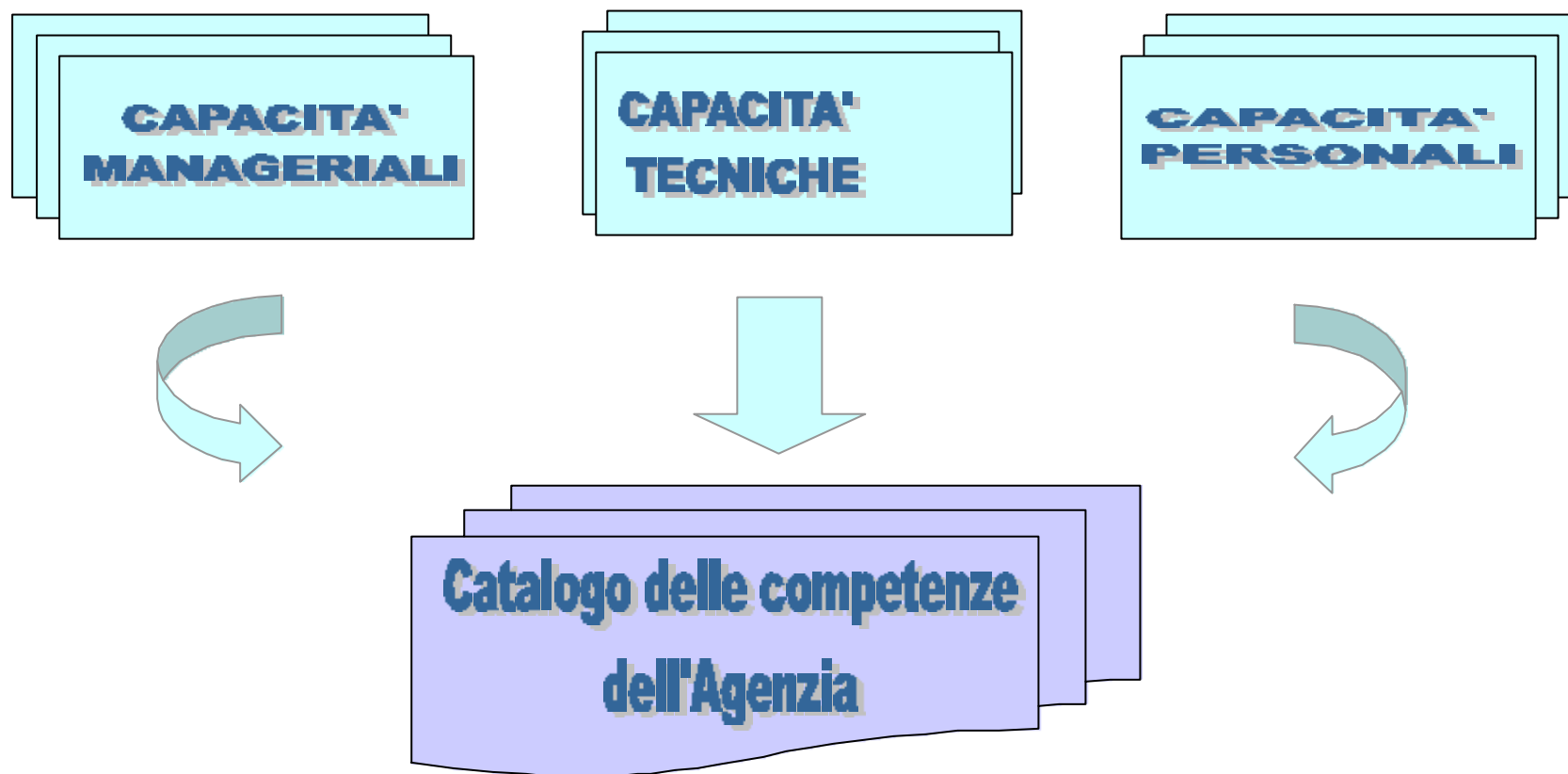
Le competenze nel modello di gestione e sviluppo delle risorse umane



Il modello delle competenze dell'Agenzia del Demanio

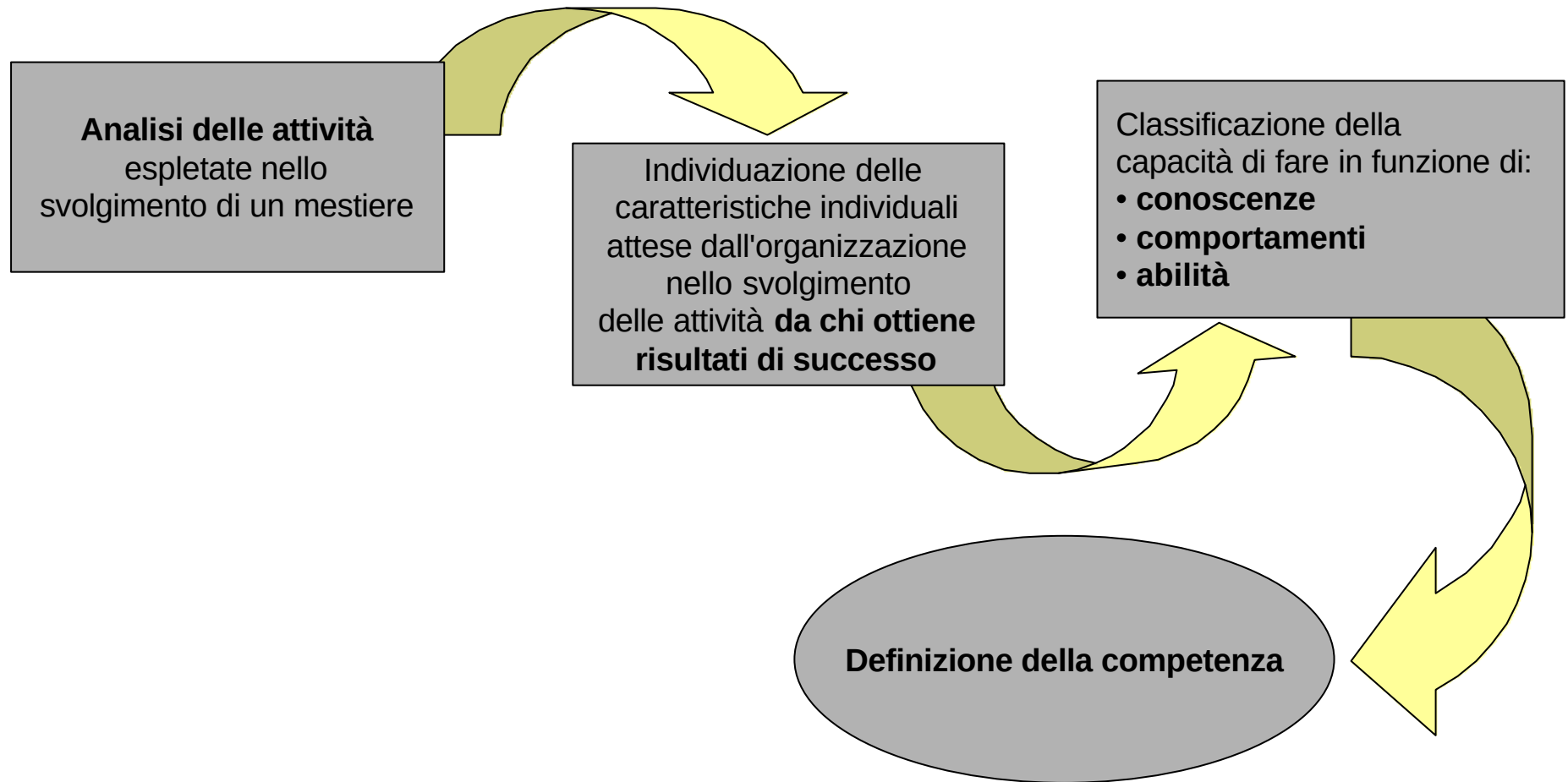
- Il modello delle competenze dell'Agenzia del Demanio, riferito a tutto il personale dell'Agenzia, è incentrato su requisiti di ruolo/individuali, riconducibili ad aree convenzionali di riferimento:
 - **capacità manageriali**, che fanno riferimento alle abilità necessarie per operare, organizzare e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

Catalogo delle competenze



Modalità di individuazione

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



PROPOSTA ATTUATIVA

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

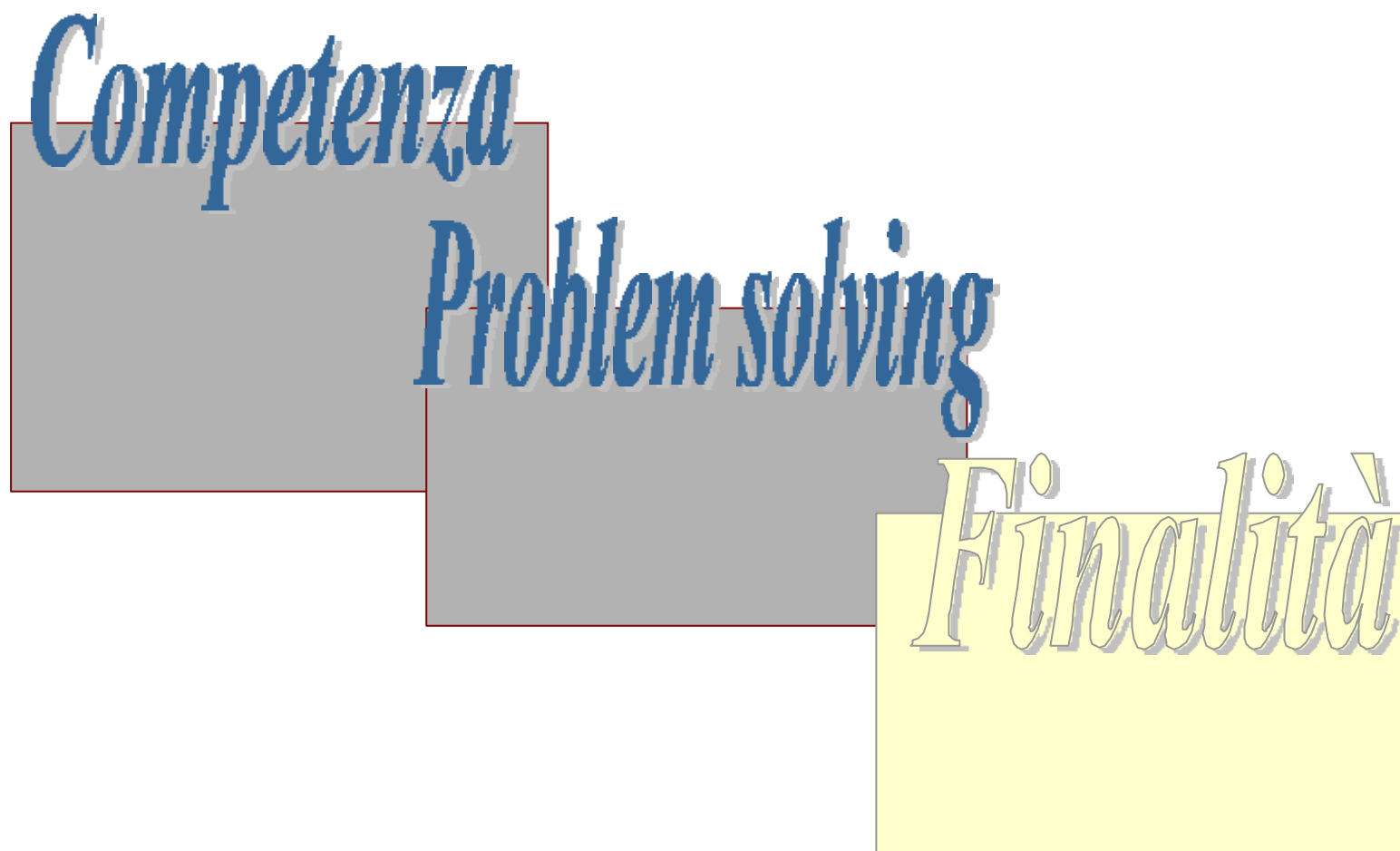
Articolazione delle attività

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

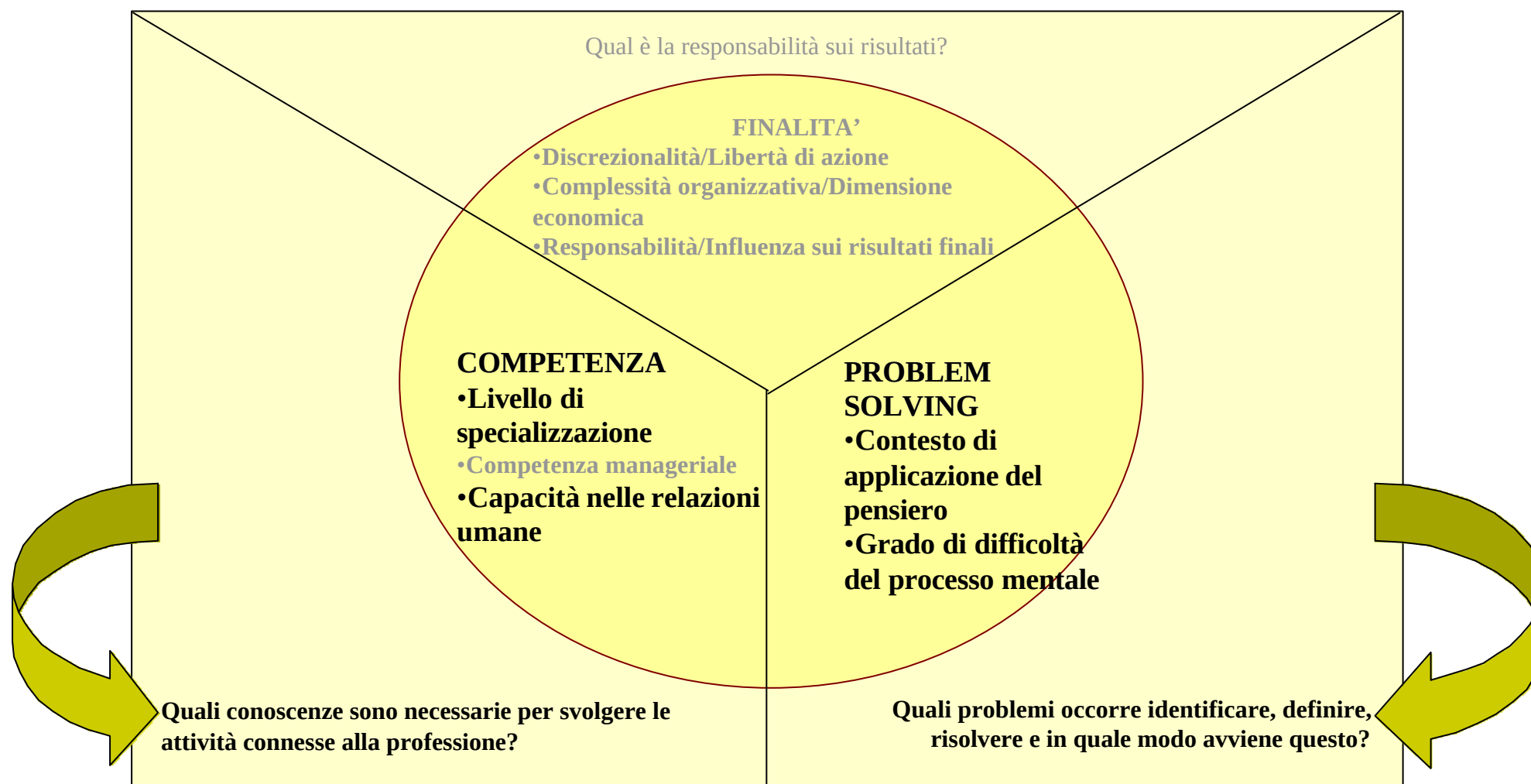
- Nell'ambito di ogni processo, saranno individuate le professionalità presenti e caratteristiche. Ciascun ruolo professionale sarà descritto in base a:
 - **cosa ci si attende dal ruolo** (*le attività*)
 - **come è possibile ottenere i risultati attesi** (*contesto di riferimento*)
 - **cosa occorre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

Pesatura dei ruoli

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



Il metodo

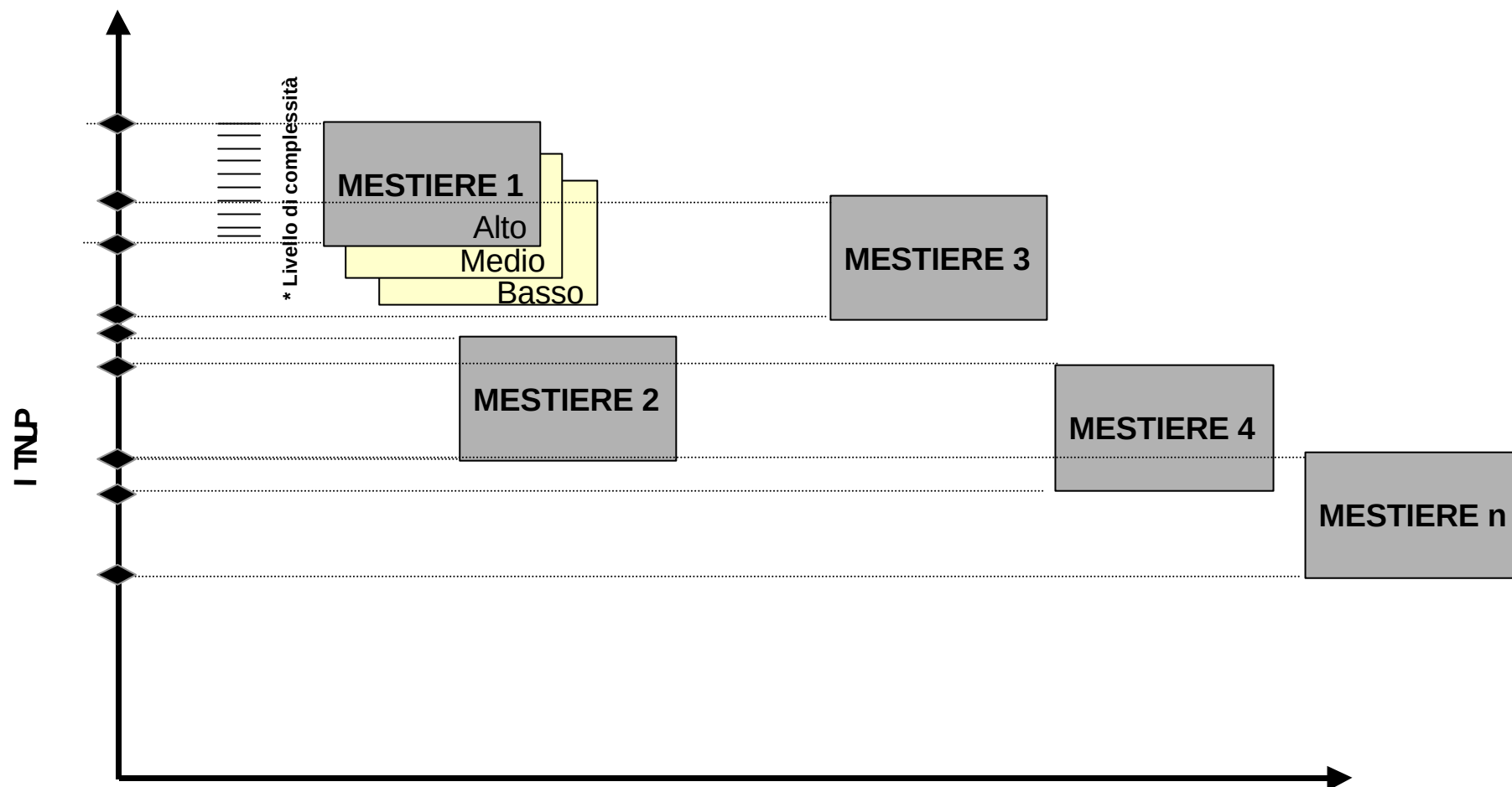


■ Il fattore **competenza** è articolato :

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

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

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



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

Articolazione temporale delle attività

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