

DOI 10.5281/zenodo.13895820

## COMPETENZE E RICERCA

La ricerca come strumento per la costruzione di  
un Piano delle Competenze del CNR

### Report Tecnico

Antonella Rissotto

UNITÀ FORMAZIONE E WELFARE

Roma, 22 Aprile 2022



Podotto depositato presso la Direzione Centrale Gestione Risorse

*“Ogni individuo ha diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi al fine di mantenere e acquisire competenze che consentano loro di partecipare pienamente alla società e gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro. Ogni individuo ha diritto a un'assistenza tempestiva e su misura per migliorare le prospettive di lavoro o di lavoro autonomo. Questo include il diritto a ricevere sostegno per la ricerca del lavoro, la formazione e la riqualificazione”.*

*Pilastro europeo dei diritti sociali<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf)

Immagine di copertina: rappresenta le otto competenze chiave individuate dalla Unione Europea ed è tratta dal sito <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1>

# INDICE

INTRODUZIONE .....	5
<i>LIFELONG LEARNING</i> .....	5
COMPETENZE .....	6
<b>Otto competenze chiave</b> .....	8
<i>EUROPEAN SKILLS AGENDA E LA SKILL REVOLUTION</i> .....	10
IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA.....	10
COMPETENZE E FORMAZIONE .....	11
PROGETTO PER IL PIANO DELLE COMPETENZE DEL CNR.....	12
<b>Studiare le competenze: possibili rischi</b> .....	13
<b>Obiettivi</b> .....	14
<b>Metodologia</b> .....	15
Primo <i>step</i> .....	15
Secondo Step.....	16
Terzo step .....	16
Quarto step.....	17
<b>Prodotti</b> .....	17
ALLEGATO N. 1 - GLOSSARIO .....	18
ALLEGATO N. 2 - <i>PROGRAMME FOR THE INTERNATIONAL ASSESSMENT OF ADULT COMPETENCIES</i> .....	20
Competenze, genere ed età .....	21
ALLEGATO N. 3 - <i>EUROPEAN SKILLS AGENDA FOR SUSTAINABLE COMPETITIVENESS, SOCIAL FAIRNESS AND RESILIENCE</i> .....	22
<b>Le aree di intervento della <i>European Skills Agenda</i></b> .....	22
<b>Le azioni della <i>European Skills Agenda</i></b> .....	22
ALLEGATO N. 4 – FASI E STRUMENTI DI RICERCA PER IL GRADING DELLE COMPETENZE .....	24
ALLEGATO N. 5 - ESEMPI DI INDICATORI PER IL GRADING DELLE COMPETENZE .....	25
SITOGRAFIA.....	26
CENNI BIBLIOGRAFICI.....	28



## INTRODUZIONE

Il Piano delle competenze del CNR si basa su due concetti strategici e su una tipologia di intervento, strettamente interconnessi tra loro: il *lifelong learning*, le competenze e la formazione. Questi saranno presi in esame seguendo un gradiente temporale, che ci permette di esaminarne la loro portata in relazione al contesto socio-economico all'interno del quale sono stati definiti e si sono sviluppati: Tra i fattori che ne hanno promosso e orientato l'evoluzione occorre ricordare la riduzione della separazione tra le conoscenze utilizzate nella vita quotidiana e nell'ambito professionale; la centralità assunta delle nuove tecnologie in entrambi i contesti pubblici e privati; la velocità dei cambiamenti che si verificano in ambito tecnologico e sociale; la rilevanza e la rapidità dei processi di innovazione; l'aumento della frequenza dell'aggiornamento del sapere professionale, come pure l'aumento della sua quantità e della sua complessità.

## LIFELONG LEARNING

L'aumento della complessità del mondo in cui vivono e lavorano i cittadini europei ha prodotto un'evoluzione del concetto di apprendimento poiché questo non si può più circoscrivere a una sola fase della vita né al solo ambito lavorativo. Anche i suoi obiettivi sono mutati, passando dalla corretta memorizzazione di un sapere consolidato alla gestione consapevole di processi di knowledge management che attraversano l'intero corso di vita delle persone e che non può essere circoscritto al solo contesto lavorativo. Il concetto che possiede queste caratteristiche è lifelong learning, o apprendimento permanente, di cui in Europa si inizia a parlarne negli anni Settanta, ma di cui si afferma l'importanza solo a partire dal 2000, con la Strategia di Lisbona<sup>2</sup>, quando l'educazione e la formazione entrano nel novero delle massime priorità dell'Unione Europea, perché era ormai chiaro che nessuna economia poteva svilupparsi se i cittadini non erano learning. Parallelamente la formazione acquisisce nuovi obiettivi che spaziano dalla costruzione del capitale umano, alla promozione dello sviluppo scientifico, economico e sociale della nazione. Nella "strategia di Lisbona" si afferma con chiarezza anche la centralità dell'organizzazione: Il Green Article on Partnership for a new organisation of work, prodotto dalla Commissione Europea alcuni anni prima, già enfatizzava la necessità di implementare nuove forme organizzative<sup>3</sup>.

Il lifelong learning comprende le attività formali, non formali e informali che sono intraprese, lungo tutto l'arco della vita, con l'obiettivo di migliorare le proprie conoscenze, abilità e competenze all'interno di una prospettiva personale, civica, sociale e non solo occupazionale. La legge n. 92/2012<sup>4</sup>, di riforma del mercato del lavoro, adotta questa definizione di apprendimento,

---

<sup>2</sup> Consiglio Europeo Lisbona 22 e 23 marzo 2000. Tratto da: [www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm).

<sup>3</sup> Commission of the European Communities, *Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work*, COM (97) 128 final/Supplement to Bulletin, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1997.

<sup>4</sup> 19. Legge n. 92/2012, Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita. Tratto da: [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2012;92~art4-com24-let2](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2012;92~art4-com24-let2).

evidenziando sia le caratteristiche peculiari delle diverse forme apprendimento<sup>5</sup>, sia le azioni prioritarie da mettere in campo.

Il *lifelong learning* ancora oggi è un concetto particolarmente innovativo, perché rende esplicita sia l'unitarietà dei processi di costruzione del nuovo sapere, di attribuzione di significato e di riorganizzazione della conoscenza posseduta, sia la plasticità del patrimonio di conoscenza della persona. Scompare così la settorializzazione della conoscenza che era alla base della distinzione tra il sapere indispensabile in ambito lavorativo e quello necessario, invece, alla realizzazione delle altre attività quotidiane. Parallelamente si afferma la valorizzazione di tutti gli apprendimenti, poiché tutto il patrimonio di conoscenze di un individuo incide sulla qualità delle sue *performance* professionali, sul modello di cittadinanza che adotta, sul suo utilizzo delle nuove tecnologie.

Il *longlife learning* ha mantenuto nel tempo la sua centralità nei documenti prodotti a livello europeo e nazionale in cui, sempre più spesso, si intreccia con il concetto di competenza. L'*Education and Training work programme* (ET 2010 e ET2020) dell'Unione Europea hanno posto *lifelong learning* al centro della collaborazione tra gli Stati membri nel campo dell'educazione e formazione<sup>6</sup>. La *Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030)*<sup>7</sup>, assunta durante la pandemia da COVID 19, considera il *lifelong learning* come è il principio strategico su cui si basa l'intero documento. Più di recente il concetto di *lifelong learning* è stato recepito nelle azioni in via di realizzazione nell'ambito del Piano Nazionale di Recupero e Resilienza (PNRR). Qui, ad esempio, si fa esplicito riferimento al concetto del *lifelong learning* per la formazione dei "school leaders, teachers and school staff"<sup>8</sup>. Il legame più evidente tra il *lifelong learning* e quanto previsto nel PNRR tuttavia è nei documenti prodotti dagli attori coinvolti nella sua attuazione, dove si afferma come concetto strategico, sopravanzato in importanza solo dal concetto di competenza.

## COMPETENZE

I risultati dell'indagine condotta dall'OCSE nell'ambito del *Programme for the International Assessment of Adult Competencies* (PIAAC) ha rivelato che in Italia vivono quasi 11 milioni di persone poco qualificate. Questa condizione è influenzata dall'età: quasi un terzo delle persone

---

<sup>5</sup> L'apprendimento formale si attua nel sistema di istruzione e formazione e nelle università e istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, e si conclude con il conseguimento di un titolo di studio, di una qualifica o diploma professionale. L'apprendimento non formale è caratterizzato da una scelta intenzionale della persona e si realizza in ogni organismo che persegua scopi educativi e formativi, anche del volontariato, del servizio civile nazionale e del privato sociale e nelle imprese. L'apprendimento informale si realizza anche a prescindere da una scelta intenzionale, si realizza nello svolgimento, da parte di ogni persona, di attività nelle situazioni di vita quotidiana e nelle interazioni che in essa hanno luogo, nell'ambito del contesto di lavoro, familiare e del tempo libero.

<sup>6</sup> <https://education.ec.europa.eu/es/node/1466>

<sup>7</sup> <https://www.consilium.europa.eu/media/48584/st06289-re01-en21.pdf>

<sup>8</sup> Futura: la scuola di domani. [https://pnrr.istruzione.it/wp-content/uploads/2021/12/PNRR\\_EN.pdf](https://pnrr.istruzione.it/wp-content/uploads/2021/12/PNRR_EN.pdf)

con bassa scolarizzazione ha un'età compresa tra i 55 e i 65 anni; il gruppo meno numeroso di persone *low skilled*, circa il 10%, è di età compresa tra i 16 e i 24 anni<sup>9</sup>.

Prima di sviluppare questo tema è necessario costruire una definizione condivisa partendo dal concetto di competenza proposta dalla stessa *European Union*<sup>10</sup>. In prima battuta la competenza può essere considerata un insieme dinamico di conoscenze, abilità e atteggiamenti dove:

- la conoscenza è composta da fatti e cifre, concetti, idee e teorie che sono già stabiliti e supportano la comprensione di una certa area o materia (il sapere personale);
- gli atteggiamenti descrivono stili e attitudini inerenti la disposizione e le mentalità ad agire o reagire a idee, persone o situazioni
- le abilità (skill) sono le capacità cognitive necessarie per eseguire un determinato compito o risolvere un problema (saper fare)
- le competenze sono definite come la capacità di portare a termine processi e integrando le conoscenze e le abilità esistenti per ottenere risultati (il sapere agire).

La competenza quindi, non coincide con il sapere che un individuo possiede, ma con la sua abilità di attivare e di orchestrare le sue risorse cognitive ed emotive, integrandole in modo efficace con risorse eventualmente presenti nell'ambiente esterno, per la realizzazione di un dato compito. Ne consegue che da un punto di vista organizzativo, la competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo, che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore nella mansione affidatagli, e che è misurabile sulla base in un criterio prestabilito<sup>11</sup>.

## COMPETENZA COME SAPERE IN AZIONE

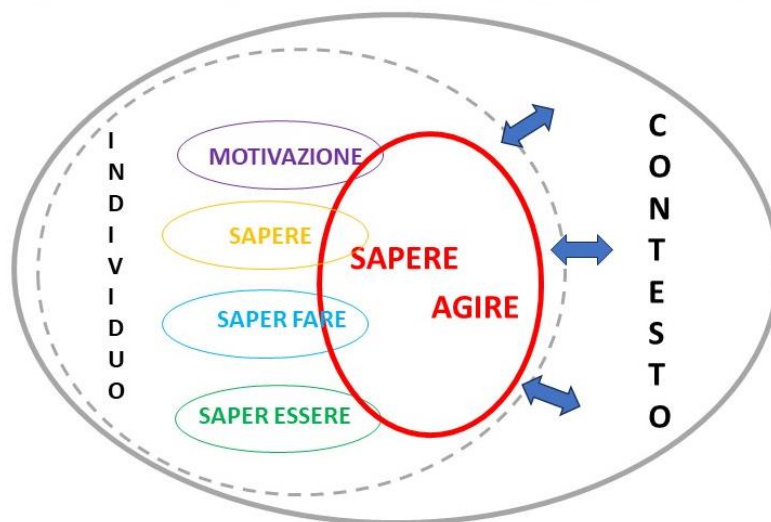


Figura n. 1 Rappresentazione del costrutto di competenza (a cura dell'autrice 2022)

<sup>9</sup> Per ulteriori informazioni sull'indagine PIAAC dell'OCSE si veda l'Allegato 1.

<sup>10</sup> <https://www.eurc.eu/BasicTexts/2018-09-D-69-en-2.pdf>

<sup>11</sup> Spencer, L.M., Spencer S.M. (1995). *La competenza nel lavoro*. Milano: FrancoAngeli. (ed. or. *Competence at work*. Models for Superior performance, New York, John Wiley & Sons, 1993).

Questa definizione aiuta comprendere la centralità assunta da questo costrutto a livello nazionale e internazionale nel mondo uscito dalla pandemia: i cambiamenti richiesti soprattutto agli Enti Pubblici non possono diventare realtà se non si mettono al primo posto le competenze, ossia il sapere agire delle persone che dovranno attuarli. Soprattutto quando il termine cambiamento è un sinonimo di innovazione e sviluppo. In realtà, promuovere l'espressione o la costruzione di nuove competenze non facile perché il concetto di competenza è complesso, è influenzato da fattori interni ed esterni all'individuo e ognuno di noi ne esprime solo una piccola parte. A partire da questa riflessione Spencer & Spencer (1995) hanno prodotto *Iceberg Competency Model* in cui si evidenzia proprio quest'ultimo aspetto.

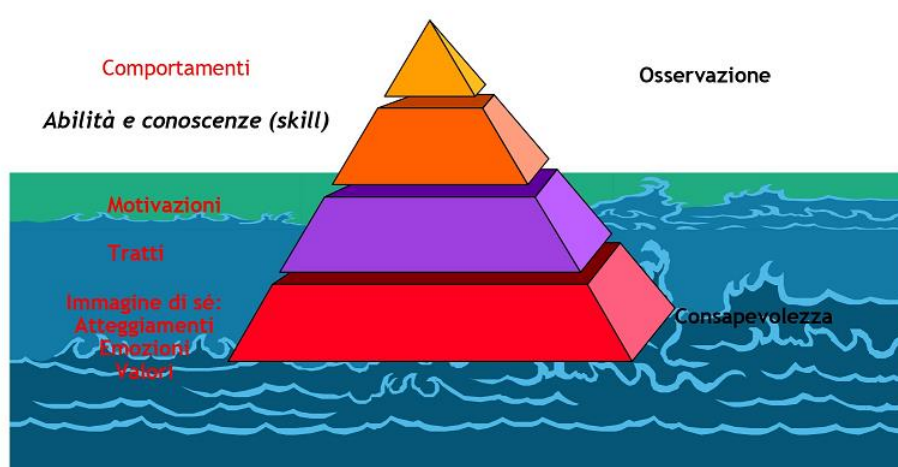


Figura n. 2 Rappresentazione del Iceberg Competency Model (Spencer & Spencer, 1995)

Nella rappresentazione del *Iceberg Competency Model* si individuano sia le dimensioni del costrutto relativamente più facili da modificare, si tratta delle conoscenze e delle abilità, sia le dimensioni inerenti l'immagine di sé, le motivazioni e gli atteggiamenti che su cui è più difficile intervenire.

## Otto competenze chiave

Una tappa fondamentale del percorso storico del concetto di competenze coincide con l'adozione della *Recommendation on key competencies for longlife learning*<sup>12</sup> da parte del *Council of the European Union*. La *Recommendation* identifica otto competenze chiave (dette anche competenze chiave di cittadinanza) essenziali affinché la realizzazione personale, uno stile di vita sano e sostenibile, l'occupabilità, la cittadinanza attiva e l'inclusione sociale diventino degli obiettivi raggiungibili da tutti i cittadini europei. In ultima analisi, le competenze chiave sono quelle di cui

<sup>12</sup> <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>



tutti gli individui hanno bisogno per la realizzazione e personale, l'occupabilità, l'inclusione sociale, per acquisire uno stile di vita sostenibile e una vita di successo in società pacifiche, per una gestione della vita attenta alla salute e cittadinanza attiva. Sono considerate tutte ugualmente importanti; perché ognuna di loro contribuisce alla costruzione di una vita di successo. Si collocano nella prospettiva del *longlife learning*, quindi, occorre svilupparle dalla prima infanzia lungo tutta la vita adulta, attraverso processi di apprendimento formale, non formale e informale, in tutti i contesti di vita come la famiglia, la scuola, il luogo di lavoro, il quartiere, la comunità. Il pensiero critico, il *problem solving*, il *team work*, la capacità di comunicazione e negoziazione, le capacità analitiche, la creatività e le abilità interculturali sono tutti esempi di competenze chiave. In particolare, le otto competenze chiave definite dalla *Recommendation on key competencies for longlife learning* sono rappresentate nella figura che segue.

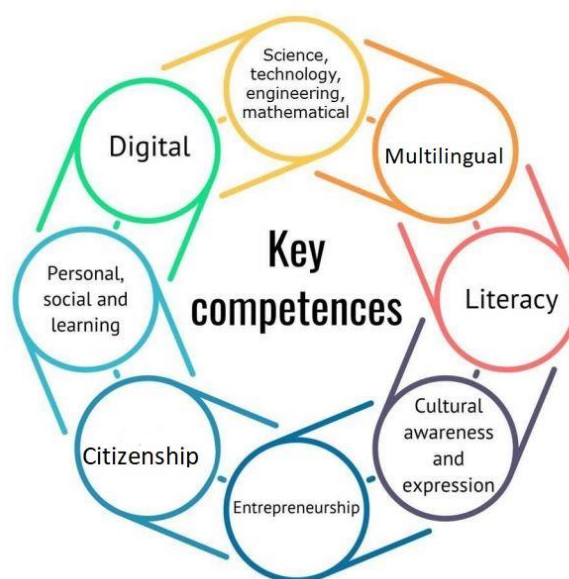


Figura n. 3 The eight competences for longlife learning (2018)

Le competenze individuate dalla *Recommendation on key competencies for longlife learning* hanno implicazioni a cascata in ambito organizzativo, economico e sociale, poiché investono i temi della formazione iniziale e continua, dell'istruzione e dell'orientamento al lavoro e del benessere sociale, hanno mantenuto la loro importanza anche nei documenti prodotti successivamente per contrastare gli effetti economici e sociali della Pandemia da COVID-19, per accelerare la transizione digitale e per promuovere la sostenibilità ambientale. Per questo la *Recommendation* del 2018 è diventata un importante punto di riferimento per il Piano strategico nazionale per lo sviluppo delle competenze della popolazione adulta<sup>13</sup>, prodotto dal Tavolo interistituzionale sull'apprendimento permanente, e per il Piano Nazionale Nuove Competenze<sup>14</sup> redatto dal

<sup>13</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/Formazione/Documents/Piano-adulti-versione-def.pdf>

<sup>14</sup> [https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie\\_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG](https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG)

Governo italiano nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

## EUROPEAN SKILLS AGENDA E LA SKILL REVOLUTION

La *Recommendation* dell'European Union del 2018 e la *European Skills Agenda* del 2020 sono separate da un intervallo di soli due anni, ma in questo lasso di tempo l'Europa si è trovata a fronteggiare la profonda crisi sanitaria, economica e sociale prodotta dalla pandemia da COVID-19. Nel 2020 quando l'European Union si trovava ancora in piena pandemia ha deciso di porre le basi per le politiche e gli interventi finalizzati al recupero e alla resilienza elaborando l'*European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. È un piano quinquennale (2020-2025) volto ad aiutare gli individui e le imprese a sviluppare maggiori e migliori competenze e a metterle a frutto. L'*Agenda* rappresenta un momento di svolta della politica europea di crescita, perché pone inequivocabilmente al centro dell'attenzione le competenze, e quindi le persone, definendo un quadro strategico in cui tutte le iniziative si fondano su investimento primario: quello sulle persone. In questa prospettiva competenze e *lifelong learning* non sono solo fondamentali per la crescita, ma ne sono il propulsore imprescindibile.

L'*Agenda* si colloca nel percorso che ha portato al piano "Next Generation EU", di conseguenza è in relazione con il primo Pilastro dei diritti sociali, con il *Green Deal* europeo, con la nuova strategia digitale. Comprende cinque aree di intervento, in cui si inquadrano dodici azioni<sup>15</sup>:

La *European Union* ritiene che oggi sia imprescindibile un investimento rilevante per lo sviluppo delle competenze delle persone, quindi, alle risorse delle imprese e dei governi si sommeranno anche quelle previste nel Piano "Next Generation EU".

## IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) contribuirà alle iniziative *Flagship* del *Next Generation Europe*, che corrispondono a sette aree su cui gli Stati membri dovranno intervenire con investimenti mirati per poter accedere ai fondi europei. Nel PNRR la settima iniziativa *Flagship* è denominata *Reskill and upskill* (ossia dare nuove e più avanzate competenze). In questo contesto l'aggiornamento delle competenze (*reskilling*) e il miglioramento di quelle esistenti (*upskilling*) sono considerate fondamentali per superare le ricadute della pandemia, per sostenere le transizioni verde e digitale, per potenziare l'innovazione la crescita dell'economia, promuovere l'inclusione economica e sociale e garantire un'occupazione di qualità.

Le competenze sono una sorta di filo rosso che attraversa il PNRR e a cui è dedicato uno specifico paragrafo nella parte inerente la riforma della Pubblica Amministrazione (PA). Qui si evidenzia che la carenza di nuove competenze è anche determinata dal taglio delle spese di formazione per i dipendenti pubblici che ha interessato gli ultimi anni. Si sottolinea che la mancanza di un Piano

---

<sup>15</sup> Per le 12 azioni si veda l'Allegato n. 3.

delle competenze “limita la capacità delle amministrazioni di proiettare nell’orizzonte di medio e lungo periodo la propria fisionomia, definendone i contorni in termini di competenze necessarie per rispondere efficacemente alle istanze dei cittadini e del mondo produttivo<sup>16</sup>”. Per questo gli obiettivi del lavoro sulle competenze sono messi in relazione sia con la formazione, che con la gestione del personale.

Le modalità di attuazione del PNRR sono legate in gran parte alla miglioramento della capacità formativa della PA. Per questo si punta: sul potenziamento della Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA), anche attraverso la creazione di *partnership* strategiche con Università ed enti di ricerca; sulla riorganizzazione e razionalizzazione dell’offerta formativa; sulla predisposizione di specifici corsi on-line (MOOC *Massive Open Online Courses*) riguardanti le nuove competenze oggetto di intervento nel PNRR, con standard qualitativo certificato. Si evidenzia, inoltre, la necessità di introdurre una rigorosa misura dell’impatto formativo a breve e medio termine.

Nel PNRR lo sviluppo della pianificazione strategica dei fabbisogni per le principali amministrazioni è previsto a fine 2023.

Complessivamente, quanto previsto nel PNRR rispetto alle competenze delle persone che operano nella PA documenta un vero cambiamento di paradigma.

## COMPETENZE E FORMAZIONE

L’Unità Formazione e Welfare del CNR ha il compito di rispondere a esigenze formative fortemente eterogenee, connesse alla natura multidisciplinare e multiprofessionale dell’Ente. In particolare, offre delle risposte alle esigenze formative delle persone direttamente impegnate in attività di ricerca, a partire dalla formazione iniziale dei ricercatori *junior*. Si tratta di un profilo che si costruisce gradualmente intrecciando, nel corso del tempo, percorsi di formazione formale, lavoro sul campo, confronto all’interno di *network* nazionali e internazionali. Una parte rilevante di questa formazione è svolta dal CNR in stretta relazione con le università e in parte con il settore industriale, attraverso la realizzazione di percorsi specifici come le tesi di laurea, gli *stage*, i *master*, i dottorati di ricerca e le borse di studio. La formazione però è una risorsa rilevante anche per i ricercatori *senior*. Oggi chi svolge attività di ricerca deve sia costruire costantemente nuove conoscenze e competenze nello specifico ambito di cui si occupa, sia apprendere nuove modalità di comunicazione e divulgazione, se intende condividere con i diversi attori sociali le fasi del processo di ricerca e non solo i risultati finali. Questi attori rappresentano solo una parte degli interlocutori dell’Unità Formazione e Welfare poiché l’Ente dispone di una Struttura Amministrativa Centrale, che ha il compito di supportare le attività di ricerca e garantire la gestione amministrativa dell’Ente. L’Unità Formazione e Welfare ha anche il compito di garantire

---

<sup>16</sup> Pagina 51 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza NEXTGENERATION ITALIA  
<https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

l'aggiornamento e l'adozione di buone pratiche in ambito amministrativo, giuridico e finanziario. C'è un ulteriore livello di complessità: quello introdotto dalla realizzazione del PNRR, che da un lato valorizza il ruolo della formazione e dall'altro mette in luce con forza il legame esistente tra competenze e formazione contestualizzandolo nell'ambito del *longlife learning*. Per questo l'Unità Formazione e Welfare dovrà realizzare un insieme di cambiamenti. Ad esempio, accanto alla possibilità di costruire competenze avanzate e settoriali, dovrà puntare soprattutto alla costruzione di metacompetenze, che non riguardano l'acquisizione di specifiche conoscenze, ma l'apprendimento di strategie, come quelle che consentono di imparare ad apprendere. Nel contesto attuale occorre promuovere la creatività delle persone, che include molti modi diversi di pensare, comunicare, agire e comportarsi, che sono tutti ugualmente importanti per affrontare le sfide che il personale del CNR è chiamato ad affrontare per contribuire all'attuazione del PNRR. La creatività si basa su processi complessi e non lineari quindi per promuoverla è necessario sviluppare mentalità in grado di identificare e comprendere processi sistemici non lineari. Questo aspetto è particolarmente rilevante nel contesto CNR dove a volte si tenta di spiegare la complessità del reale con processi lineari e deterministici. L'apprendimento spesso è un processo collettivo, creato e gestito da un gruppo di persone, piuttosto che da un singolo individuo; la formazione quindi dovrebbe aiutare le persone a "imparare insieme" e a collaborare. Non a caso il PNRR per la formazione dei profili dirigenziali prevede la realizzazione di *Community of Practice*. Una formazione realizzata in accordo con il modello del *lifelong learning* non solo deve modificare le assunzioni che sono alla base della sua azione, rafforzando il legame tra competenze acquisite e nuovi apprendimenti e tra questi e le prassi lavorative, ma deve anche fare riferimento ad una nuova immagine del partecipante, pensato come soggetto attivo, e ad una nuova metodologia basata sulla partecipazione attiva, l'interazione sociale, il dialogo e la riflessione.

## PROGETTO PER IL PIANO DELLE COMPETENZE DEL CNR

Le competenze possedute dal personale rappresentano il capitale più importante di qualsiasi organizzazione. Costruire oggi un Piano delle competenze del CNR è una scelta strategica perché in grado di rispondere alle sfide poste dall'avvio del Piano di Rilancio dell'Ente e dall'attuazione del PNRR.

La costruzione del Piano delle Competenze permette di affrontare, da una prospettiva del tutto nuova, un insieme di aspetti che si estendono dal piano individuale, delle singole risorse umane, agli obiettivi di meta-livello dell'Ente. Il PNRR assume quest'ottica e, da un lato, mette in relazione le competenze con la formazione, crescita e valorizzazione del capitale umano, e dall'altro, con i processi di gestione del personale (*recruitment* e mobilità), tenendo conto anche (forse soprattutto) dei processi che promuovono la competitività sostenibile degli Enti. Da questa visione emerge che il Piano delle Competenze è un importante strumento di *governance* dell'Ente perché

permette di armonizzare gli obiettivi di medio e lungo periodo del CNR con le conoscenze, le abilità e i comportamenti delle persone che si impegneranno a raggiungerli.

Prima di entrare nel merito del Piano delle Competenze del CNR occorre fare una premessa circa la sua natura di Ente pubblico di ricerca; una condizione che in parte lo avvicina agli altri enti della PA e in parte lo distingue da loro. Questa situazione pone la necessità di adeguare quanto previsto dai diversi strumenti istituzionali, che puntano a promuovere le competenze delle lavoratrici e dei lavoratori alle caratteristiche proprie del CNR.

### Studiare le competenze: possibili rischi

Tradizionalmente, un modo di studiare le competenze possedute dal personale è stato quello di esaminarne le qualificazioni. Lo sviluppo delle competenze all'interno del mercato del lavoro era analizzato a partire dai trend delle qualificazioni formali (titoli di studio, certificazioni di percorsi formativi formali, ecc.). Questi indicatori, anche se importanti, non erano e non sono sufficienti a rappresentare l'effettiva evoluzione delle *skill*. L'analisi delle sole qualificazioni formali può essere un indicatore inadeguato della reale qualità della *performance*, ad esempio, a causa della *over/under-qualification*<sup>17</sup>.

Anche altri approcci adottati successivamente per lo studio delle competenze si sono rivelati insufficienti. Si pensi agli approcci *job/skill*, all'interno dei quali mansioni astrattamente predefinite venivano incrociate con gli aggregati di competenze e conoscenze ritenuti necessari per svolgere tali mansioni. Oppure si pensi alle metodologie di analisi dei comportamenti dei *best performer* in determinati segmenti di attività, assunti come riferimento per l'insieme di coloro che operano nei segmenti stessi<sup>18</sup>.



Figura n. 4 La figura evidenzia il rapporto tra competenze possedute, agite e desiderate. Sono evidenziate: l'area di piena soddisfazione (in verde scuro), l'area di potenziale estraneo all'organizzazione (verde chiaro) e tre gap da colmare.

<sup>17</sup> Green F., McIntosh S. (2002) Is there a genuine under-utilisation of skills amongst the over-qualified?, *SKOPE Research Paper*, n. 30. ESRC: Oxford.

<sup>18</sup> Romà, F. (2009). Pratiche organizzative e competenze agite. Alcuni risultati di due indagini campionarie dell'ISFOL. *RASSEGNA CNOS problemi esperienze prospettive per l'istruzione e la formazione professionale*. 25(2), pp. 59-73.

In aggiunta a queste osservazioni derivate dallo studio della letteratura di settore, ci sono ulteriori rischi di cui è necessario tenere conto in via preliminare. Alcuni di questi sono legati a caratteristiche proprie del costrutto in esame, come ad esempio la sua complessità, che mal si coniuga con l'introduzione di semplificazioni motivate dalla necessità di aumentare la fattibilità della ricerca. Inoltre, non si può ignorare il peso della prospettiva soggettiva che entra in gioco nella relazione tra il lavoratore e il suo responsabile e che è alla base della divergenza tra le competenze possedute e in parte agite dal primo attore e quelle attese dal secondo (si veda la Figura n. 4). Non c'è un punto di vista privilegiato da adottare nello studio delle competenze, piuttosto la qualità della conoscenza prodotta e l'utilità di questa per l'organizzazione vengono a dipendere dalla possibilità di porre in relazione il punto di vista del lavoratore e quello del suo responsabile. Se è vero che sulle competenze attese si basa una quota rilevante delle decisioni organizzative e gestionali, è altrettanto vero che il successo o meno delle decisioni assunte viene a dipendere, in buona misura, dalle competenze agite dal personale e che di conseguenza non possono essere trascurate durante la costruzione di un Piano delle competenze. Infine, tenendo conto dell'*Iceberg Competency Model* (si veda pag 8) lo studio delle competenze non può ignorare neanche la specificità del contesto organizzativo gestionale e la cultura organizzativa che lo caratterizza come pure il ruolo della motivazione del lavoratore nella possibilità di acquisirne o modificarne alcune e soprattutto nella possibilità di esprimerle nella sua pratica lavorativa.

## Obiettivi

In generale, il Piano Nazionale delle Nuove Competenze<sup>19</sup> adotta un principio di fattibilità per la formulazione degli obiettivi; mentre per quanto riguarda la loro realizzazione, fa esplicito riferimento ad un criterio di gradualità e alla necessità di proporzionare gli interventi a seconda dell'età e del livello di competenze delle persone, ma anche del contesto e quindi del fabbisogno di competenze dell'Ente di cui queste persone fanno parte.

La costruzione del Piano delle Competenze del CNR tiene conto nelle sue finalità delle indicazioni del Piano Nazionale delle Nuove Competenze e dei possibili rischi associati allo studio delle competenze, individuando un insieme di obiettivi descritti di seguito.

1. Costruire una Mappa delle competenze che fotografi la fase iniziale del percorso di rilancio dell'Ente, mettendo in luce le nuove competenze che occorre costruire e le eccellenze da capitalizzare.
2. Revisionare i profili del personale, a partire da quelli che hanno il compito di sostenere le attività di ricerca, ed eventualmente individuarne di nuovi, allineandoli anche a quelli presenti nei maggiori enti di ricerca europei.
3. Promuovere l'evoluzione delle strategie di intervento e degli strumenti dell'Unità Formazione e Welfare in modo da poter mettere alla base degli interventi formativi il *reskill*

---

<sup>19</sup> Piano Nazionale delle Nuove Competenze

[https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie\\_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG](https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG)

o *l'upskill* del personale e il fabbisogno di competenze dell'Ente. Possibili traiettorie di sviluppo dell'azione dell'Unità Formazione e Welfare potrebbero riguardare: la certificazione dei percorsi formativi<sup>20</sup>; l'internazionalizzazione degli interventi messi in atto; l'innovazione della metodologia adottata.

4. Mettere a disposizione delle altre strutture del CNR impegnate nella gestione del personale informazioni utili ai processi di *recruitment*, allo sviluppo delle carriere e alla mobilità del personale.

## Metodologia

La costruzione di un Piano delle Competenze richiede innanzitutto un cambiamento della cultura organizzativa del CNR. Questa sfida porta in primo piano l'importanza di una riflessione collettiva sull'utilità di una distinzione tra i profili di ricerca e quelli a sostegno della ricerca, come pure dell'adozione di profili rigidi e storicamente determinati, che non sempre corrispondono alle attività svolte e alle competenze acquisite dalle persone. D'altro canto la definizione di nuovi profili, caratterizzati dalla flessibilità e dalla capacità di essere parte attiva nell'evoluzione dell'Ente ha bisogno del contributo di un insieme di *stakeholder* che operano nel CNR.

A partire da queste considerazioni la metodologia adottata per la costruzione del Piano delle Competenze adotterà un approccio partecipato che punterà alla definizione di una *network* che, di volta in volta, metterà in relazione l'Unità Formazione e Welfare con i referenti per la formazione, presenti nelle strutture dell'Ente; con i responsabili delle strutture che garantiscono la gestione delle risorse umane; con i decisori dell'Ente per il Piano di rilancio del CNR; con le parti sociali. Un altro presupposto teorico che modellerà la metodologia messa in atto è l'approccio della Ricerca Azione, che finalizza la costruzione di nuove conoscenze su una specifica pratica al miglioramento della pratica stessa<sup>21</sup>. Per la realizzazione di aspetti specifici del Piano delle Competenze, ad esempio la certificazione della formazione, entreranno a fare parte di questa *network* anche attori esterni al CNR come i Consigli Nazionali degli ordini professionali e le Università e il Tavolo della formazione CODIGER<sup>22</sup>.

Oltre all'attività di *networking* la costruzione del Piano delle Competenze si baserà sulla realizzazione di tre *step* successivi messi in atto dall'Unità Formazione e Welfare.

### Primo step

Il lavoro sulle competenze nel CNR inizierà, come suggerito dal PNRR, con la (ri)costruzione dei diversi profili professionali dei tecnici e degli amministrativi presenti nel CNR. Questa attività si baserà sull'analisi di fonti secondarie di informazioni. Per questo partirà da un insieme di

---

<sup>20</sup> Nel PNRR e nel Piano Nazionale delle Nuove Competenze si sottolinea l'importanza della certificazione ai fini di portabilità, incrementalità e capitalizzazione degli apprendimenti e delle competenze acquisite dei destinatari della formazione. Per ulteriori informazioni si veda il Decreto del 5 gennaio 2021 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali: Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze.

<sup>21</sup> Si veda: K. Lewin, *I conflitti sociali*, Milano, Franco Angeli, 1980 (ed. or. 1946).

<sup>22</sup> CODIGER Conferenza Permanente dei Direttori Generali di tutti gli Enti Pubblici di Ricerca nell'ambito del quale è stato istituito un Tavolo tecnico dedicato alla formazione. <https://www.codiger.it/>

descrittori di competenze (*soft skills* incluse) tratti dalla normativa, letteratura di settore e dai documenti del CNR. I profili saranno successivamente aggregati per aree professionali e messi in relazione con gli inquadramenti contrattuali. Questa fase sarà svolta da un gruppo di lavoro che oltre al personale dell'Unità Formazione e Welfare includerà anche rappresentanti di altre strutture del CNR e delle parti sociali.

### Secondo Step

Il prodotto della fase precedente (prototipo di mappatura delle competenze dei tecnici e amministrativi del CNR) verrà discusso all'interno di focus group, condotti dal personale dell'Unità Formazione e Welfare, che consentiranno di rilevare il punto di vista dei responsabili e dei dirigenti sulle competenze presenti e che occorre sviluppare nell'Ente. In particolare, verranno invitati a partecipare a tre focus group i dirigenti e i responsabili del CNR che afferiscono alla Direzione generale e alle due Direzioni centrali.

Parallelamente saranno condotte delle interviste *face to face* con i Direttori centrali e con il Direttore generale per individuare il fabbisogno di nuove competenze anche in relazione al Piano di Rilancio dell'Ente. In questo caso le interviste saranno rivolte al Direttore Generale e ai due Direttori Centrali.

L'analisi delle informazioni raccolte attraverso i focus group e le interviste individuali insieme alla mappatura prototipale saranno la base per la costruzione di un sistema di autovalutazione delle competenze del personale. Inizialmente saranno presi in esame il profilo tecnico e quello amministrativo che operano nella Sede Amministrativa Centrale (SAC).

### Terzo step

Il sistema di indicatori per l'autovalutazione del personale verrà pretestato attraverso la realizzazione di interviste cognitive<sup>23</sup>, una tecnica di pretesting finalizzata alla ricostruzione dei processi cognitivi degli intervistati, nell'ipotesi che tale ricostruzione aiuti a individuare le eventuali difficoltà incontrate e a suggerire possibili soluzioni.

Il sistema di indicatori verrà revisionato per tenere conto del punto di vista del personale e nella forma definitiva sarà inviato a tutti i tecnici e amministrativi della SAC. In questa fase particolare attenzione verrà posta alla comunicazione verso il personale per evitare che all'attività di ricerca venga attribuito un significato negativo riducendo così il numero dei partecipanti.

La mappatura delle competenze presenti e da sviluppare nel CNR ed eventualmente i nuovi profili che potranno emergere dall'integrazione dei dati qualitativi (focus group con le figure apicali) e quantitativi (sistema di indicatori delle competenze rivolto ai tecnici e amministrativi) saranno condivisi con tutto il personale dell'Ente attraverso la realizzazione di specifici prodotti ed eventi di

---

<sup>23</sup> L'intervista cognitiva consiste nella somministrazione delle domande del questionario e nella contestuale rilevazione di informazioni verbali utili a valutare la qualità delle risposte e a determinare se le domande generino informazioni coerenti con le intenzioni del ricercatore. Obiettivo del ricercatore è pertanto il controllo dei fattori di distorsione non immediatamente ispezionabili nel corso della somministrazione del questionario. MastroBernardino S. (2011). *L'intervista cognitiva*. Roma: Carocci.



comunicazione e sensibilizzazione interna. Particolare attenzione sarà dedicata alla restituzione dei risultati dei focus group, delle interviste individuali e dei risultati della survey.

Saranno inoltre prodotti report tecnici per la condivisione di informazioni con le strutture del CNR che si occupano della Gestione del personale.

#### Quarto step

Lo strumento messo a punto progressivamente nelle fasi precedenti (mappa delle competenze e sistema di indicatori) saranno utilizzati per la valutazione delle competenze individuali di tecnici e amministrativi della SAC CNR. Il processo sarà centrato sulla realizzazione di un colloquio tra il dirigente, o il responsabile, e il dipendente, nel corso del quale verrà condiviso il *grading* costruito attraverso l'autocompilazione del sistema di indicatori di competenze.

La valutazione pilota delle competenze interesserà solo i tecnici e gli amministrativi della Struttura Amministrativa Centrale (SAC) del CNR.

#### Prodotti

Il primo Piano delle competenze potrà essere realizzato entro il 2023, come previsto nelle iniziative *Flagship* rilanciate dal PNRR. Documenterà la mappa delle competenze del CNR, mostrerà gli esiti dell'applicazione pilota del sistema di indicatori delle competenze prodotti nell'ambito della *Network* delle competenze (si vedano i primi due *step*) e presenterà in allegato i documenti rivolti alle strutture CNR che si occupano della gestione del personale.

Durante la costruzione del sistema di indicatori delle competenze si porrà particolare attenzione alla comunicazione all'interno dell'Ente e per questo scopo verranno realizzati specifici prodotti in collaborazione con l'Unità Comunicazione del CNR.

Il Piano sarà corredato dagli strumenti prodotti e da una metodologia dettagliata e da *recommandation* di tipo organizzativo gestionale per creare condizioni favorevoli all'utilizzazione del sistema di indicatori delle competenze.

Un risultato più difficile da documentare, ma non meno importante, è la diffusione di una cultura organizzativa basata sul concetto di competenza ed affidata soprattutto alle attività di comunicazione e sensibilizzazione interna della *Network* delle competenze del CNR.

## ALLEGATO N. 1 - GLOSSARIO

**Abilità (skill):** capacità cognitive necessarie per eseguire un determinato compito o risolvere un problema in un contesto organizzativo.

**Atteggiamenti:** caratteristiche, propensioni fisiche e mentali, disposizioni a comportarsi in un determinato modo (*tempi di reazione, spirito di iniziativa stili, attitudini*), in una data situazione presente in un ambito organizzativo.

**Capacità:** Dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione, quindi la possibilità di riuscita nell'esecuzione di un compito o, in termini più vasti, di una prestazione lavorativa. Questa possibilità di riuscita è a sua volta condizionata dall'attitudine. La capacità ha natura intrinseca proprio per il suo radicarsi nel patrimonio attitudinale l'individuo, che è stabile

**Competenza.** Significato etimologico: dal latino *competentia* sostantivo di *competere* ("cum" con, insieme "petere" chiedere, dirigersi verso, cercare di avere). Ne deriva che *competere* significa: convergere in un medesimo punto; concordare; essere applicabile; essere adatto, capace di (in senso figurato).

È l'insieme delle risorse messe in gioco dal soggetto nell'affrontare il compito lavorativo alla luce della relazione fra le caratteristiche del soggetto e le caratteristiche del compito  
"...[la competenza] non è riconducibile né a un sapere, né a ciò che si è acquisito con la formazione ... la competenza non risiede nelle risorse (conoscenze, capacità ...) qualunque competenza è *finalizzata e contestualizzata*: essa non può essere separata dalle proprie condizioni di 'messa in opera' ... *la competenza è un sapere agire (o reagire) riconosciuto*. Qualunque competenza, per esistere, necessita del giudizio altrui"

Dal punto di vista organizzativo la competenza non va disgiunta dall'obiettivo.

Una competenza che si esprime con finalità non coerenti con quelle dell'organizzazione non può essere valutata.

È una caratteristica intrinseca (motivazioni; tratti; immagini di sé; conoscenze; skill) e individuale finalizzata: concreta ed espressa rispetto a qualcosa, a criteri, a risultati contestualizzata: specifica e contingente

Uso del sapere in funzione del compito e del contesto.

**Comportamento:** Insieme di azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie della persona.

**Conoscenze:** di discipline o di argomenti specifici, informazioni possedute in un certo campo relative a temi, fatti, dati e procedure (sapere).

**Motivazioni:** spinte interiori che inducono una persona ad agire.

**Immagine di sé:** schemi mentali, valori, convinzioni, valutazioni su se stessi e sul proprio ruolo, *autostima*) (saper essere)

**Posizione Organizzativa.** Variabile organizzativa legata all'ambiente culturale e spazio-temporale di cui evidenzia le attese possibili. Rispetto al sistema organizzativo definisce l'insieme delle attività e dei contenuti del lavoro, delle responsabilità, della autonomie, dei livelli di complessità e dei risultati assegnati. La vita della posizione è indipendente dal fatto che sia in uno specifico momento ricoperta o meno. Una posizione organizzativa può essere creata, modificata e cancellata.

*Profilo di competenza.* Esprime l'insieme delle competenze, dei comportamenti agiti e delle esperienze rispetto ad una posizione attribuita e riconosciuta nell'organizzazione. Riempie, descrive e modella lo spazio occupato e il "saper agire" in un determinato contesto organizzativo. Risponde con efficacia alle attese degli interlocutori nei confronti del ruolo ricoperto.

## ALLEGATO N. 2 - PROGRAMME FOR THE INTERNATIONAL ASSESSMENT OF ADULT COMPETENCIES

L'indagine PIAAC, realizzata dall'OCSE nel 2019<sup>24</sup>, mostra che se consideriamo i quasi 11 milioni di italiani poco qualificati, quasi un terzo (31,8%) ha un'età compresa tra i 55 e i 65 anni. Il 9,6% della bassa qualificazione italiana è di età compresa tra i 16 e i 24 anni, quasi il 15% appartiene alla fascia di età 25-34 anni. Per la parte restante, le persone scarsamente qualificate sono quelle tra i 35 e i 44 anni (22,1%) e tra i 45 e i 54 anni (21,7%).

Ponendo in relazione la situazione italiana con quella di altre Nazioni europee emerge che in Italia la percentuale di persone *low skilled* dai 16 ai 30 anni circa è più elevata rispetto a tutti i Paesi presi in considerazione e che per le successive fasce di età mostra dei valori inferiori solo alla Spagna, la nazione in cui si registra la più alta percentuale di persone *low skilled* a partire dai 30 anni in poi.

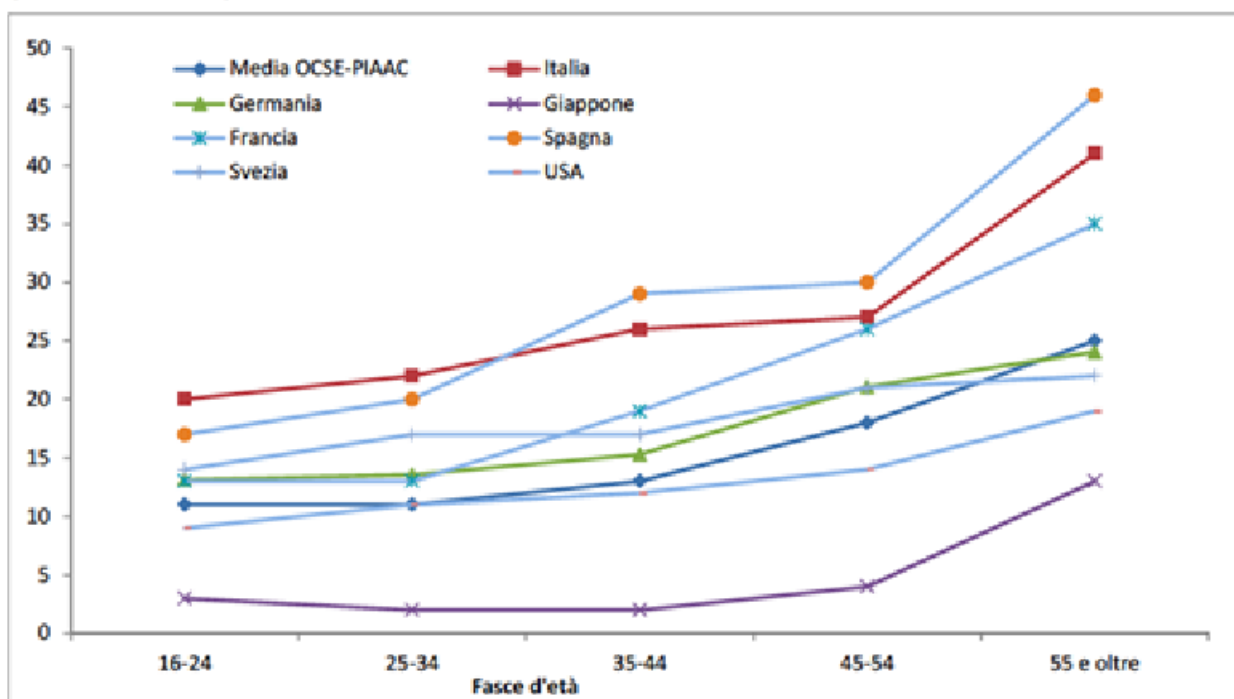


Figura n.4 la percentuale di persone *low skilled* all'interno delle fasce d'età: confronto internazionale (selezione di Paesi). Fonte elaborazione Inapp di dati OCSE PIAAC 2012

<sup>24</sup> Indagine PIAAC condotta dall'OCSE

<https://www.miur.gov.it/documents/20182/0/Rapporto+sulla+sperimentazione+di+PIAAC.pdf/bbc31a17-3550-604d-4192-409170da054f?version=1.0&t=1604491099481>

## Competenze, genere ed età

I dati dell'indagine OCSE evidenziano nelle donne giovani e giovanissime minore tendenza a rimanere a livelli molto bassi rispetto agli uomini ma una maggiore "difficoltà" a raggiungere livelli elevati di competenze. Mostrano una maggiore "tenuta" le donne di età compresa tra i 35 e i 44 anni, fascia d'età in cui la differenza tra maschi e femmine si riduce molto, e quelle di età compresa tra i 55 e i 65 anni nella quale ad una maggiore presenza di donne rispetto agli uomini tra i *low skilled* corrisponde una prevalenza di donne *high skilled* (56,2%).

Il titolo di studio riduce la probabilità per un individuo di collocarsi entro la categoria dei *low skilled*, che infatti diminuiscono notevolmente tra la popolazione con titoli di studio medio-alti.

## ALLEGATO N. 3 - EUROPEAN SKILLS AGENDA FOR SUSTAINABLE COMPETITIVENESS, SOCIAL FAIRNESS AND RESILIENCE

L'Agenda<sup>25</sup> comprende cinque aree di intervento che includono le dodici azioni, entrambe sono descritte di seguito

### Le aree di intervento della *European Skills Agenda*

- spingere a un'azione collettiva, mobilitando le imprese, le parti sociali e le parti interessate, affinché si impegnino a lavorare insieme, in particolare all'interno degli ecosistemi industriali dell'*European Union* (lo slogan potrebbe essere "lavorare insieme nel quadro di un patto per le competenze");
- identificare i mezzi finanziari per promuovere gli investimenti nelle competenze;
- definire una strategia chiara per garantire che le competenze portino a posti di lavoro (concetto chiave di "competenze per l'occupazione");
- aiutare le persone (di tutte le età) a sviluppare le proprie capacità per tutta la vita in un ambiente in cui l'apprendimento permanente è la norma;
- stabilire obiettivi ambiziosi per il miglioramento e la riqualificazione da raggiungere entro i prossimi 5 anni.

### Le azioni della *European Skills Agenda*

1. un Patto per le competenze. Il Patto vuole mobilitare gli stakeholder pubblici e privati per uno sforzo comune di investimenti di qualità nelle competenze per tutte le persone in età lavorativa in tutta l'Unione Europea (UE). Tutti questi *stakeholder* firmeranno una Carta, che definirà i principi chiave che sono essenziali per potenziare e riqualificare la forza lavoro, all'interno delle loro organizzazioni ma anche lungo la loro catena del valore o ecosistema. L'iniziativa della *Digital Skills and Jobs Coalition* fa parte di quest'azione;
2. rafforzare la comprensione della domanda e dell'offerta di competenze. L'azione si propone di sostenere lo sviluppo di nuove e approfondite analisi delle informazioni sulle competenze, anche a livello regionale e settoriale. Basandosi sul progetto pilota Cedefop di analisi dei big data, verrà creato uno strumento online permanente in cui verranno pubblicate informazioni "in tempo reale" per utilizzare i dati provenienti da portali di lavoro privati, e informazioni sulle competenze nazionali;
3. sostegno dell'UE all'azione strategica nazionale di miglioramento delle competenze. La Commissione sosterrà tutti gli Stati membri nella preparazione di strategie nazionali per le competenze. Ciò si baserà sul lavoro già svolto con l'OCSE in 11 Stati della UE, oltre che su altre strategie esistenti in materia di competenze a livello di Stato membro. L'azione si concentrerà in particolare sull'importanza delle competenze trasversali e imprenditoriali, oltre che sulle competenze per accompagnare le transizioni digitali e verdi come quelle fornite attraverso gli studi STEM;
4. proposta di raccomandazione del Consiglio sull'istruzione e formazione professionale per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza;
5. lancio dell'iniziativa sulle università europee e miglioramento delle competenze di ricercatori e scienziati. La Commissione dell'UE intende ad esempio impegnarsi nel lancio dell'iniziativa nell'ambito del programma *Erasmus* (2021-2027) e di *Horizon*, anche rimuovendo gli ostacoli a una cooperazione transnazionale efficace e più profonda tra gli istituti di istruzione superiore e approfondendo la cooperazione con gli operatori economici, in particolare per favorire le transizioni verde e digitale;
6. competenze per supportare le transizioni "gemelle", verde e digitale. Il raggiungimento di una transizione digitale incentrata sulla persona "richiede un cambiamento radicale nelle competenze digitali". La Commissione sosterrà tra l'altro le competenze digitali per tutti, in particolare: aggiornando il piano d'azione per l'istruzione digitale e per

<sup>25</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

migliorare l'alfabetizzazione, le competenze e le capacità digitali a tutti i livelli di istruzione e formazione e per tutti i livelli di competenze digitali, anche sulla base degli insegnamenti appresi dalla crisi del COVID-19, sfruttando appieno il potenziale di tecnologie, dati, contenuti, strumenti e piattaforme emergenti per rendere l'istruzione e la formazione adeguate all'era digitale; attuando il programma Europa digitale, che mira a costruire le capacità digitali strategiche dell'UE, rafforzando gli investimenti in supercalcolo, intelligenza artificiale, sicurezza informatica e sviluppo di competenze digitali avanzate; sostenendo le PMI anche con il programma "volontari digitali" per migliorare le competenze dell'attuale forza lavoro nelle aree digitali, come già annunciato nella strategia dell'UE per le PMI; sostenendo i corsi di formazione ICT-Jump-Start per fornire una formazione intensiva a breve termine per affrontare la carenza di competenze ICT, con particolare attenzione alla partecipazione equilibrata di genere;

7. aumento dei laureati STEM e promozione delle capacità imprenditoriali e trasversali, anche in una logica di parità di genere. La Commissione ad esempio intende avviare azioni mirate per ragazze e donne, e sostenere un approccio di insegnamento e apprendimento interdisciplinare e innovativo nelle scuole, nella formazione professionale e nell'istruzione superiore;
8. competenze per la vita. La Commissione UE, nell'ambito dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, punterà ad esempio a costruire sistemi di apprendimento per gli adulti di qualità e inclusivi, che raggiungano tutti, compresi gli anziani e in particolare coloro che hanno più bisogno di accedere all'apprendimento, anche attraverso l'apprendimento a distanza e online. Verrà data priorità all'apprendimento non formale, lungo tutto l'arco della vita, intergenerazionale, interculturale e comunitario. In particolare "i centri di apprendimento locali, le biblioteche, la comunità in generale e la società civile saranno supportati a lavorare insieme per motivare e consentire agli adulti di apprendere, sostenendo così la resilienza alle crisi";
9. *individual learning account* (ILA). La Commissione valuterà, con ampie consultazioni, come gli ILA possono aiutare a colmare le lacune esistenti nell'accesso alla formazione per gli adulti in età lavorativa e consentire loro di gestire con successo le transizioni del mercato del lavoro;
10. un approccio europeo alle "micro-credenziali". L'azione si propone di sviluppare, insieme a tutte le parti interessate, standard europei per le cosiddette "micro-credenziali", che affrontino i requisiti minimi di qualità e trasparenza per consentire la validazione e il riconoscimento di tutte le attività formative seguite da un lavoratore;
11. nuova piattaforma Europass. Il nuovo Europass è stato sviluppato per diventare lo strumento online dell'UE per aiutare le persone a comunicare in modo efficace le proprie competenze e qualifiche e per guidarle in modo proattivo verso un'opportunità di lavoro o di apprendimento. La nuova piattaforma si propone anche di suggerire agli utenti Europass posti di lavoro pertinenti (tramite i portali di lavoro europei EURES e Euraxess) e opportunità di apprendimento;
12. migliorare il quadro che consente di sbloccare gli investimenti nelle competenze dei privati e degli Stati membri. I fondi dell'UE possono fungere da catalizzatore, ma gli investimenti nelle competenze devono essere finanziati da altri investimenti pubblici e privati. Questo investimento ripaga: "1 euro investito in *up-* e *reskilling* restituisce almeno 2 euro in ricavi o risparmi". A tal fine, e oltre a concrete opportunità di finanziamento attraverso i programmi della UE, la Commissione realizzerà una serie di azioni per sostenere gli investimenti pubblici e privati, nelle competenze e nel capitale umano. Per tutto il periodo 2021-2027, ad esempio, il Fondo sociale europeo Plus, con un budget proposto di 86 miliardi di euro, sarà un'importante fonte di finanziamento per le attività nazionali di *up-skilling* e re-skilling.

## ALLEGATO N. 4 – FASI E STRUMENTI DI RICERCA PER IL GRADING DELLE COMPETENZE

Tabella n. 1 Attività, fasi e prodotti della realizzazione del Piano delle competenze

Attività	Fasi e strumenti del <i>grading</i>		Prodotti
Ricostruzione dei profili di tecnici e amministrativi	Fase 1	Fonti secondarie	Primo prototipo di Sistema per la mappatura delle competenze
Analisi partecipata del materiale prodotto	Fase 2	Focus group	Revisione del prototipo per la mappatura delle competenze
		Interviste semistrutturate	
Costruzione di un sistema di indicatori delle competenze	Fase 3	<i>Interviste cognitive</i>	Pretest del prototipo di sistema di indicatori per la autovalutazione delle competenze e revisione del sistema
Utilizzo del Sistema di indicatori per la costruzione del Piano delle competenze	Fase 4	<i>Autocompilazione del sistema di indicatori delle competenze da parte dei tecnici e amministrativi della SAC</i>	Piano delle competenze Prodotti di comunicazione Recommendation di area organizzativo-gestionale



## ALLEGATO N. 5 - ESEMPI DI INDICATORI PER IL GRADING DELLE COMPETENZE

Il sistema che verrà costruito prevede:

- la costruzione, per ciascuna competenza, di uno o più indicatori;
- la definizione di una scala di autovalutazione

Esempi di indicatori:

- Padronanza della materia
- Autonomia nell'applicazione
- Complessità/variabilità delle situazioni applicative

Particolare attenzione verrà dedicata all'autovalutazione delle *soft skill*.

*Tabella n.1: La scala, a titolo di esempio, contiene 4 gradi di intensità crescente del livello di competenza in esame, dove 1 rappresenta il livello più basso e 4 il livello più alto.*

Livelli	Descrizione dei livelli di competenza
1	Competenze inerenti gli elementi di base della materia. Applicazione "conforme" nelle situazioni – attività – progetti più semplici o ripetitive, con autonomia limitata e/o sotto supervisione di persona più esperta
2	Competenza operativa della materia e degli standard professionali minimi del lavoro. Applicazione autonoma in situazioni semplici oppure con autonomia parziale e supervisione limitata quando le situazioni sono meno note o più complesse e con risultati del lavoro rispondenti a standard definiti
3	Competenza sviluppata con l'esperienza diretta e padronanza piena della materia. Utilizzo in situazioni – attività – progetti diversificati, con buona autonomia e capacità di applicare le conoscenze al contesto specifico e con risultati positivi. Ruolo di supervisione e trasmissione di conoscenze verso i più giovani.
4	Massimo livello di approfondimento e dominio della materia. Leadership di competenza visibile e riconosciuta. Capacità di produrre risultati di elevato standard professionale in tutte le circostanze. Governo completo di tutte le attività e/o ruolo di innovazione, sviluppo e diffusione del <i>know-how</i> specifico

*La Tabella n. 3 I contenuti dei quattro livelli della scala*

Livelli	Descrizione
1	Ha bisogno di training per effettuare il compito specifico
2	Ha bisogno di supervisione per effettuare il compito specifico
3	È competente per formare altri ad effettuare il compito specifico senza supervisione
4	È competente per formare altri ad effettuare il compito specifico

## SITOGRAFIA

È stato verificato che i siti che seguono fossero attivi il 20.04.2022.

CODIGER

[CODIGER https://www.codiger.it/](https://www.codiger.it/)

Consiglio Europeo Lisbona 22 e 23 marzo 2000

[www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm).

Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030)

<https://www.consilium.europa.eu/media/48584/st06289-re01-en21.pdf>

Definizione del concetto di competenza proposta dalla European Union

<https://www.eursc.eu/BasicTexts/2018-09-D-69-en-2.pdf>

*Education and Training work programme* (ET 2010 e ET2020)

<https://education.ec.europa.eu/es/node/1466>

Futura: la scuola di domani

[https://pnrr.istruzione.it/wp-content/uploads/2021/12/PNRR\\_EN.pdf](https://pnrr.istruzione.it/wp-content/uploads/2021/12/PNRR_EN.pdf)

Immagine di copertina

<https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1>

Indagine PIAAC OCSE

<https://www.miur.gov.it/documents/20182/0/Rapporto+sulla+sperimentazione+di+PIAAC.pdf/bb31a17-3550-604d-4192-409170da054f?version=1.0&t=1604491099481>

Legge n. 92/2012, Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2012;92~art4-com24-let2](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2012;92~art4-com24-let2).

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/Formazione/Documents/Piano-adulti-versione-def.pdf>

Piano delle nuove competenze

[https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie\\_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG](https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG)

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza NEXTGENERATION ITALIA

<https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

Pilastro europeo dei diritti sociali

[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf)

Recommendation on key competencies for longlife learning <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

## CENNI BIBLIOGRAFICI

Commission of the European Communities, *Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work*, COM (97) 128 final/Supplement to Bulletin, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1997.

Green F., McIntosh S. (2002) Is there a genuine under-utilisation of skills amongst the over-qualified?, *SKOPE Research Paper*, n. 30. ESRC: Oxford.

Mastroberardino S. (2011). *L'intervista cognitiva*. Roma: Carocci.

Romà, F. (2009). Pratiche organizzative e competenze agite. Alcuni risultati di due indagini campionarie dell'ISFOL. *RASSEGNA CNOS problemi esperienze prospettive per l'istruzione e la formazione professionale*. 25(2), pp. 59-73.

Spencer, L.M., Spencer S.M. (1995). *La competenza nel lavoro*. Milano: FrancoAngeli. (ed. or. *Competence at work*. Models for Superior performance, New York, John Wiley & Sons, 1993).