Modello Architettura delle figure professionali del formatore manageriale APAFORM

Sommario

Premessa....3
1. PROFILO PROFESSIONALE: FORMATORE MANAGERIALE SPECIALISTA....4
1.1 Formatore manageriale specialista livello EQF 8 stimato da APAFORM....4
1.2 Formatore manageriale specialista livello EQF 7 stimato da APAFORM....4
1.3 Formatore manageriale specialista livello EQF 6 stimato da APAFORM....4
1.4 Formatore manageriale specialista livello EQF 5 stimato da APAFORM....4
1.5 Formatore manageriale specialista livello EQF 4 stimato da APAFORM....4
2. PROFILO PROFESSIONALE: FORMATORE MANAGERIALE DI SISTEMA....5
2.1 Formatore manageriale di sistema livello EQF 8 stimato da APAFORM....5
2.2 Formatore manageriale di sistema livello EQF 7 stimato da APAFORM....5
2.3 Formatore manageriale di sistema livello EQF 6 stimato da APAFORM....5
2.4 Formatore manageriale di sistema livello EQF 5 stimato da APAFORM....5
2.5 Formatore manageriale di sistema livello EQF 4 stimato da APAFORM....5
3. PROFILO PROFESSIONALE: FORMATORE MANAGERIALE GESTORE DI STRUTTURE....6
3.1 Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 7 stimato da APAFORM....6
3.2 Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 6 stimato da APAFORM....6
3.3 Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 5 stimato da APAFORM....6
3.4 Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 4 stimato da APAFORM....6
4. PROFILO PROFESSIONALE: COORDINATORE DI PROGRAMMI DI FORMAZIONE MANAGERIALE....7
4.1 Coordinatore di programmi di formazione manageriale livello EQF 6 stimato da APAFORM....7
4.2 Coordinatore di programmi di formazione manageriale livello EQF 5 stimato da APAFORM....7
4.3 Coordinatore di programmi di formazione manageriale livello EQF 4 stimato da APAFORM....7
5. PROFILO PROFESSIONALE: RESPONSABILE-OPERATORE DEI PROCESSI DI GESTIONE ECONOMICO-AMMINISTRATIVA DI ISTITUZIONI E SOCIETÀ FORMATIVE....8
5.1 Responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di istituzioni e società formative livello EQF 6 stimato da APAFORM....8
5.2 Responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di istituzioni e società formative livello EQF 5 stimato da APAFORM....8
5.3 Responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di istituzioni e società formative livello EQF 4 stimato da APAFORM....8
6. PROFILO PROFESSIONALE: VALUTATORE DI PROCESSI FORMATIVI, PROGRAMMI E COMPETENZE PROFESSIONALI....9
7. 6.1 Valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali livello EQF 7 stimato da APAFORM....9
6.2 Valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali livello EQF 6 stimato da APAFORM....9
6.3 Valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali livello EQF 5 stimato da APAFORM....9
7. PROFILO PROFESSIONALE: MANAGER FORMATORE....10
7.1 Manager Formatore livello EQF 7 stimato da APAFORM....10
7.2 Manager Formatore livello EQF 6 stimato da APAFORM....10
7.3 Manager Formatore livello EQF 5 stimato da APAFORM....10
Libreria Conoscenze Formatore Manageriale APAFORM....11
Finalità e livelli EQF, stimati da APAFORM, dei ruoli....16
I livelli di Conoscenze: scala di misura APAFORM....18

Premessa

Il seguente lavoro, da considerarsi in evoluzione, è coerente con lo sviluppo dei modelli e dei sistemi di apprendimento, caratterizzati da un livello crescente di complessità e rilevanza. Definisce figure professionali individuate da APAFORM nel contesto della formazione manageriale.

Le sei figure, declinate secondo la specificità dei ruoli sulla base del livello EQF stimato da APAFORM, coprono i diversi processi della filiera della formazione manageriale:

- **formatore manageriale specialista**,
- **formatore manageriale di sistema**,
- **formatore manageriale gestore di strutture,**
- **coordinatore di programmi di formazione manageriale,**
- **responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di istituzioni e società formative,**
- **valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali**
- **manager formatore**

Elemento indispensabile e comune per tutte le figure è il possesso delle competenze fondamentali dell'esercizio delle professioni della formazione manageriale.

È importante sottolineare come tali processi siano quasi sempre sincronici tra loro e come non rispettino sequenze standardizzate. Inoltre, le attività che caratterizzano tali processi sono in gran parte frutto di un lavoro di squadra che coinvolge più ruoli e più specializzazioni che collaborano contemporaneamente. Queste considerazioni sono valide tanto per il mondo accademico, quanto per il mercato dei percorsi di formazione manageriali post-laurea e della formazione manageriale aziendale.

La distinzione in **7 figure professionali**, dunque, nasce dall'osservazione concreta dei suddetti mercati e dalla constatazione dell'estrema varietà e non-linearità del panorama professionale che li caratterizza. La caratteristica della non-linearità, in particolare, si riflette nella possibilità di passaggio dall'uno all'altro all'interno dei ruoli presi in considerazione.
La permeabilità tra i ruoli, infatti, è non solo possibile ma anche piuttosto comune nella realtà del mondo lavorativo.
Risulta da evidenziare, comunque, il fatto **che il passaggio da una figura professionale all'altra non è legato a una prospettiva lineare e progressiva di carriera**. Esso è piuttosto il risultato di una scelta di orientamento professionale fatta dal singolo professionista, sulla base:
- delle competenze sviluppate
- delle modalità di esprimere la propria professionalità
- delle modalità di manutenere e aggiornare le proprie conoscenze e capacità.

La distinzione tra le diverse figure professionali individuate appare quindi, allo stato attuale dei lavori, di tipo "orizzontale e trasversale" piuttosto che di tipo "verticale e lineare".

I criteri di accesso a ciascun ruolo sono, comunque, molto rigorosi: ciò è riflesso nell'impianto delle linee strategiche che caratterizza la scelta di APAFORM in tema di figure professionali che operano nei sistemi della formazione manageriale.
Il criterio principale utilizzato per distinguere ciascun ruolo dagli altri è legato alla specificità di bagaglio di conoscenze e abilità da esercitare per garantire le finalità attese.

1. PROFILO PROFESSIONALE: FORMATORE MANAGERIALE SPECIALISTA

1.1 Formatore manageriale specialista livello EQF 8 stimato da APAFORM

FINALITÀ
***Promuovere* e realizzare lo sviluppo e l'innovazione** del know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione, assicurando l'apprendimento dei medesimi attraverso il *designing* e il *delivery* di processi formativi che tengano conto delle complesse variabili di sistema connessi all'esercizio del ruolo manageriale dei differenti contesti internazionali.

1.2 Formatore manageriale specialista livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ
***Governare* l'aggiornamento** del know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione, assicurando l'apprendimento dei medesimi attraverso il *designing* e il *delivery* di processi formativi che tengano conto delle complesse variabili di sistema connessi all'esercizio del ruolo manageriale dei differenti contesti.

1.3 Formatore manageriale specialista livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ
***Garantire* l'apprendimento** del know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione, assicurando il design e il delivery dei processi formativi e tenendo conto delle complesse variabili di sistema connesse all'esercizio del ruolo manageriale nei differenti contesti.

1.4 Formatore manageriale specialista livello EQF 5 stimato da APAFORM

FINALITÀ
***Assicurare* l'apprendimento** del know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione, presidiando il delivery dei processi formativi nel rispetto di specifiche definite che tengano conto delle complesse variabili di sistema connesse all'esercizio del ruolo manageriale nei differenti contesti.

1.5 Formatore manageriale specialista livello EQF 4 stimato da APAFORM

FINALITÀ
***Provvedere* a supportare** l'apprendimento del know-how tecnico e scientifico nelle discipline manageriali d'elezione nella gestione del delivery dei processi formativi, nel rispetto di specifiche definite che tengano conto delle complesse variabili di sistema connesse all'esercizio del ruolo manageriale nei differenti contesti.

2. PROFILO PROFESSIONALE: FORMATORE MANAGERIALE DI SISTEMA

2.1 Formatore manageriale di sistema livello EQF 8 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Promuovere e sviluppare l'innovazione delle conoscenze, capacità e competenze manageriali richieste per progettare e governare processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale. Progettare e realizzare soluzioni e processi di apprendimento interfunzionali e integrati dei ruoli organizzativi verticali e orizzontali, tenendo conto della missione, visione, strategie di sviluppo, vincoli e opportunità, culture organizzative nel contesto dell'economia globale.

2.2 Formatore manageriale di sistema livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Governare l'aggiornamento delle conoscenze, capacità e competenze manageriali richieste dai processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale. Progettare e realizzare soluzioni e processi di apprendimento interfunzionali e integrati dei ruoli organizzativi verticali e orizzontali, tenendo conto della missione, visione, strategie di sviluppo, vincoli e opportunità, culture organizzative nel contesto dell'economia globale.

2.3 Formatore manageriale di sistema livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Garantire l'adeguamento delle conoscenze, capacità e competenze manageriali richieste dai processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale. Progettare e realizzare soluzioni e processi di apprendimento interfunzionali e integrati dei ruoli organizzativi verticali e orizzontali, tenendo conto della missione, visione, strategie di sviluppo, vincoli e opportunità, culture organizzative nel contesto dell'economia globale.

2.4 Formatore manageriale di sistema livello EQF 5 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Individuare le conoscenze, abilità e competenze manageriali richieste dai processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) di piccole e medie dimensioni e/o che operano prevalentemente a livello locale e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale. Realizzare soluzioni e processi di apprendimento interfunzionali, tenendo conto della missione, visione, strategie di sviluppo, vincoli e opportunità, culture organizzative.

2.5 Formatore manageriale di sistema livello EQF 4 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Individuare le conoscenze, abilità e competenze manageriali richieste dai processi di cambiamento delle organizzazioni pubbliche, private e miste (ibride) di piccole e medie dimensioni e/o che operano prevalentemente a livello locale e dei sistemi di relazioni che esse stabiliscono con il proprio ambiente economico, istituzionale e sociale.

3. PROFILO PROFESSIONALE: FORMATORE MANAGERIALE GESTORE DI STRUTTURE

3.1 Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Governare strutture di formazione complesse, identificando strategie, politiche e mix di offerta formativa funzionali al conseguimento di un elevato livello di qualità manageriale e presidiando la qualità dei processi formativi e le azioni necessarie per garantire efficienza e sviluppo della struttura in contesto globale.

3.2 Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Garantire strutture di formazione, identificando strategie, politiche e mix di offerta formativa funzionali al conseguimento di un elevato livello di qualità manageriale e presidiando la qualità dei processi formativi e le azioni necessarie per garantire efficienza e sviluppo della struttura.

3.3 Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 5 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Assicurare il funzionamento di strutture formative all'interno di strategie, politiche e priorità definite dall'organizzazione più ampia di appartenenza e presidiando la qualità dei processi formativi e le azioni necessarie per garantire l'efficienza della struttura.

3.4 Formatore manageriale gestore di strutture livello EQF 4 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Provvedere al corretto funzionamento di strutture formative semplici. In strutture complesse partecipa alla definizione delle attività sviluppando strategie, politiche e priorità definite dall'organizzazione più ampia di appartenenza, supportando i processi formativi e le azioni necessarie per garantire l'efficienza della struttura.

4. PROFILO PROFESSIONALE: COORDINATORE DI PROGRAMMI DI FORMAZIONE MANAGERIALE

4.1 Coordinatore di programmi di formazione manageriale livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Garantire il corretto svolgimento e il conseguimento degli obiettivi di apprendimento di interi programmi formativi manageriali, destinati a quadri e professional con elevata seniority e a Executive, nel rispetto delle politiche e degli obiettivi della struttura formativa di appartenenza e del budget assegnato, coordinando l'integrazione delle attività e delle risorse di docenza sul processo formativo, assicurando miglioramento continuo della qualità della didattica e progettando l'aggiornamento e l'innovazione continua dei programmi medesimi.

4.2 Coordinatore di programmi di formazione manageriale livello EQF 5 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Assicurare il corretto svolgimento e il conseguimento degli obiettivi di apprendimento di interi programmi formativi manageriali destinati a giovani in fase di inserimento nel lavoro o a quadri intermedi e professional, nel rispetto delle politiche e degli obiettivi della struttura formativa di appartenenza, coordinando l'integrazione delle attività e delle risorse di docenza sul processo formativo, presidiando la qualità della didattica nel rispetto dei budget definiti e contribuendo all'aggiornamento e all'innovazione continua dei programmi medesimi.

4.3 Coordinatore di programmi di formazione manageriale livello EQF 4 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Provvedere al corretto conseguimento degli obiettivi di apprendimento di interi programmi formativi manageriali e professionali destinati a giovani in fase di inserimento nel lavoro o a quadri intermedi e professional, nel rispetto delle politiche e degli obiettivi della struttura formativa di appartenenza, gestendo l'integrazione delle attività e delle risorse di docenza sul processo formativo, vigilando la qualità della didattica nel rispetto dei budget definiti.

5. PROFILO PROFESSIONALE: RESPONSABILE-OPERATORE DEI PROCESSI DI GESTIONE ECONOMICO-AMMINISTRATIVA DI ISTITUZIONI E SOCIETÀ FORMATIVE

5.1 Responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di istituzioni e società formative livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Garantire l'organizzazione dei processi di gestione economico-amministrativa e gestire in autonomia le interdipendenze tra le diverse funzioni organizzative. Comunicare a stakeholder interni ed esterni il valore dei processi di gestione e rendicontazione.

5.2 Responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di istituzioni e società formative livello EQF 5 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Concorrere allo sviluppo delle attività di gestione economico-amministrativa, partecipando per quanto di competenza alla progettazione di attività formative e ai processi di miglioramento dei sistemi di gestione, coerenti con l'attività di formazione professionale o manageriale dell'organizzazione. Conoscere le specificità dell'interazione tra processi formativi e processi gestionali. Applicare norme tecniche o di certificazione delle conoscenze e competenze.

5.3 Responsabile-operatore dei processi di gestione economico-amministrativa di istituzioni e società formative livello EQF 4 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Applicare le conoscenze tecnico-specialistiche e tecnico-operative per la rendicontazione economico-amministrativa, con una limitata autonomia nelle diverse azioni, ad esempio predisposizione di bandi, budget ecc.

6. PROFILO PROFESSIONALE: VALUTATORE DI PROCESSI FORMATIVI, PROGRAMMI E COMPETENZE PROFESSIONALI

6.1 Valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Analizzare e comparare i diversi percorsi di formazione, i sistemi di competenza correlati e i loro requisiti di certificazione. Selezionare i percorsi più idonei con riferimento a specifici gruppi di partecipanti - ad esempio, persone espulse dal mercato del lavoro e da reinserire, giovani senza esperienza di lavoro, laureati o diplomati - e a specifici contesti, monitorandone e valutandone l'efficacia in termini di competenze acquisite e occupabilità. L'attività è svolta in ambito nazionale e internazionale. Verificare i sistemi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze dei diversi percorsi di formazione, il monitoraggio delle procedure e delle forme di accertamento nonché la tenuta della documentazione.

6.2 Valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Analizzare e definire modalità, metodologie e requisiti per individuare, validare e valutare/certificare le competenze oggetto di esigenze formative. Utilizzare specifici strumenti per la misurazione dei livelli di apprendimento e il miglioramento delle competenze conseguiti nei singoli percorsi formativi. Valutare la coerenza tra esigenze formative, obiettivi, percorsi e risultati conseguiti. (Anni ≥ 6 si riferiscono all'esperienza maturata nell'ambito del presidio dei processi formativi)

6.3 Valutatore di processi formativi, programmi e competenze professionali livello EQF 5 stimato da APAFORM

FINALITÀ

Valutare la coerenza interna di programmi formativi e percorsi rivolti a vari target di partecipanti, secondo i criteri e gli indirizzi ricevuti dai responsabili. **Contribuire all'individuazione, alla validazione e certificazione delle competenze** oggetto dei programmi formativi (mappe delle competenze), alla profilazione dei partecipanti e alla predisposizione degli strumenti di valutazione del differenziale di conoscenze, capacità e competenze al termine di un programma formativo.

7. PROFILO PROFESSIONALE: MANAGER FORMATORE

7.1 Manager Formatore livello EQF 7 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Aggiornare e sviluppare il proprio know-how tecnico-specialistico e manageriale tramite la formalizzazione in scritti e materiale utile per l'apprendimento. Le sue competenze sono riconosciute anche tramite rapporti continui con università, school of management, o altri enti di formazione manageriale, nella progettazione ed erogazione di corsi su contenuti relativi alla propria esperienza e conoscenze manageriali.

7.2 Manager Formatore livello EQF 6 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Progettare e proporre moduli formativi relativi al proprio ambito di competenza chiarendo gli obiettivi di apprendimento coerenti con le complesse variabili di sistema connesse all'esercizio del ruolo manageriale nei differenti contesti.

7.3 Manager Formatore livello EQF 5 stimato da APAFORM

FINALITÀ
Organizzare e trasferire il proprio know-how tecnico-specialistico e manageriale all'interno di percorsi di supporto/facilitazione dell'apprendimento. Inoltre è in grado di presidiare il trasferimento del proprio know-how/esperienze nei programmi formativi nel rispetto di specifiche definite.

Libreria Conoscenze Formatore Manageriale APAFORM

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Didattica	Teorie e metodi di progettazione e di valutazione quali-quantitativa dei processi formativi	DESCRIZIONE SINTETICA Conoscenza delle metodologie per la rilevazione dei bisogni d'apprendimento e per la progettazione e verifica dei percorsi formativi. CONTENUTI - Metodologie (criteri, strumenti e tecniche) per la rilevazione delle esigenze di addestramento e dei bisogni di formazione, in ambito aziendale e non. - Criteri organizzativi per la gestione efficace della raccolta dati (scelta del luogo, modalità, tempistica, ecc.) - Metodologie (criteri, strumenti e tecniche) di progettazione degli interventi di formazione e addestramento in aula, sul campo e a distanza. - Metodologie (criteri, strumenti e tecniche) di verifica della validità didattica degli interventi di formazione e dell'efficacia del trasferimento sul lavoro degli interventi di formazione. - Metodologie e tecniche di valutazione del Return On Investment degli interventi di sviluppo e formazione.
Didattica	Teorie dell'apprendimento e modelli di apprendimento in gruppo (metodologie didattiche)	DESCRIZIONE Conoscenza delle metodologie di definizione e di realizzazione di interventi didattici di trasferimento di contenuti o di sviluppo di comportamenti e capacità necessari ad accrescere la professionalità degli operatori aziendali. CONTENUTI - Elementi di psicologia dell'età evolutiva, in particolare teorie sullo sviluppo cognitivo e sull'apprendimento, anche in relazione alle nuove tecnologie dell'apprendimento. - Teorie e metodologie didattiche generali e di Pedagogia. - Teorie sull'apprendimento degli adulti. - Teorie, metodologie e tecniche didattiche andragogiche per l'apprendimento degli adulti e per i vari tipi di intervento di formazione: in aula, sul campo e a distanza. - Teorie, metodologie e tecniche di ideazione e di progettazione di attività didattiche mirate alle specifiche esigenze del committente e dei partecipanti.

Didattica	Tecniche di public speaking	DESCRIZIONE Conoscenza delle tecniche di comunicazione in pubblico necessarie ad accrescere l'efficacia degli interventi formativi. CONTENUTI - Tecniche di comunicazione non verbale: utilizzi efficaci della postura, del movimento, dello sguardo e dei gesti. - Tecniche di comunicazione para verbale: respirazione corretta, elementi di dizione, utilizzo delle qualità della voce. - Tecniche di comunicazione verbale: tipologie di discorso, tecniche di progettazione della sequenza e dei contenuti degli argomenti, mnemotecniche oratorie, figure retoriche. - Tecniche di utilizzo delle moderne tecnologie a supporto del public speaking: elementi di comunicazione attraverso la scelta e l'utilizzo di fotografie, filmati, slide, sottofondi musicali, lavagne di vario genere.
Didattica	Tecniche di gestione e di motivazione dell'aula	DESCRIZIONE Conoscenza delle tecniche di interazione con i discenti necessarie ad accrescere l'efficacia dell'apprendimento. CONTENUTI - Tecniche di organizzazione e predisposizione dell'ambiente reale o virtuale di apprendimento. - Tecniche di approfondimento e gestione delle aspettative dei discenti. - Tecniche di gestione delle obiezioni ed elementi di argomentazione e di dialogo dialettico a scopo didattico. - Elementi di teorie psicologiche per il riconoscimento rapido delle tipologie caratteriali dei discenti. - Tecniche di organizzazione del singolo intervento formativo e di adattamento dinamico alle specifiche esigenze dei discenti. - Tecniche di chiusura del singolo intervento formativo e di motivazione all'approfondimento successivo delle tematiche trattate o di motivazione alla successiva applicazione in termini di piani d'azione individuali o di team.

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Risorse Umane	Bilancio delle competenze professionali e sviluppo risorse umane	DESCRIZIONE Conoscenza delle metodologie, degli strumenti e dei processi applicativi per progettare ed applicare sistemi di bilancio delle competenze. CONTENUTI - Metodologie, strumenti e processi applicativi volti ad accrescere il valore delle risorse umane nel breve e nel medio termine con il fine di massimizzare i risultati. - Metodologia di definizione dei requisiti professionali suddivisi in conoscenze e capacità. - Criteri e tecniche per la verifica del possesso delle conoscenze e delle capacità, sia con modalità soggettive, sia con modalità oggettive. - Criteri e tecniche di definizione e di analisi dei gap di conoscenze e capacità. - Metodologie per definire potenziale di sviluppo delle risorse umane dell'organizzazione nel breve e medio termine (piani di sostituzione), e tecniche di definizione della mobilità interna. - Piani di carriera e percorsi di crescita professionale. - Tecniche per realizzare azioni di miglioramento mirate (autosviluppo, coaching, formazione); per impostare e realizzare piani di sviluppo individuale.
Risorse Umane	Sistema di formazione professionale e strumenti di finanziamento/gestione degli interventi formativi	DESCRIZIONE CONTENUTI - Forme di finanziamento idonee alla natura dei progetti realizzativi di percorsi formativi e di sviluppo. - Tecniche di individuazione di docenti (interni ed esterni), di società di consulenza e di enti formativi adeguati alle specificità di ciascun progetto. - Conoscenza degli enti esterni di formazione e addestramento e dei servizi offerti. - Modalità di gestione tecnico-economica di progetti di sviluppo e formazione nelle diverse fasi organizzative (individuazione dei bisogni, progettazione, valutazione della fattibilità e della proposta economica, presentazione, programmazione ed erogazione degli interventi, consuntivazione, fatturazione, valutazione dell’efficacia e del Return On Investment).

Risorse Umane	Organizzazione aziendale	DESCRIZIONE Conoscenza delle metodologie, degli strumenti e dei processi applicativi per progettare dei sistemi e delle soluzioni di organizzazione in linea con la strategia aziendale complessiva. CONTENUTI - Modelli organizzativi e metodologie di analisi organizzativa. - Soluzioni organizzative, anche di natura migliorativa, nei diversi settori. - Tecniche di traduzione delle strategie aziendali/esigenze di business in termini di strutture organizzative, processi aziendali, procedure e meccanismi operativi. - Metodi di interpretazione di: strutture organizzative, organigrammi, funzionigrammi, diagrammi di flusso, principali attività organizzative, descrizioni delle posizioni (finalità, obiettivi, compiti, relazioni, dati di organico e di budget).
Risorse Umane	Valutazione delle prestazioni	DESCRIZIONE Conoscenza teorica e applicativa dei metodi di osservazione, misurazione e valutazione organizzativa, in linea con la strategia complessiva di valutazione e incentivazione delle risorse umane in azienda. CONTENUTI - Sistemi di misurazione delle prestazioni derivanti dalle finalità e dalle attività definite per le posizioni organizzative. - Sistemi di definizione degli obiettivi da raggiungere e dei conseguenti metodi di verifica dei risultati (individuali e collegiali). - Strategie e ambiti di applicabilità dei criteri della valutazione delle prestazioni (individuali e collegiali) in termini di messa a punto e di impiego del processo e degli strumenti (schede, colloqui, fissazione di obiettivi, apprezzamento dei risultati raggiunti, ecc.). - Parametri-obiettivo e standard richiesti (in collegamento con le logiche di budget) per i ruoli di livello manageriale, in termini di misurabilità del contributo richiesto (MBO, gestione per risultati, strumenti tradizionali di valutazione per fattori comportamentali, ecc.). - Criteri e modalità applicative per definire le possibili forme di premio/incentivo per prestazioni/risultati elevati. - Caratteristiche della popolazione aziendale coinvolta.

Famiglia Professionale	Titolo Conoscenza	Principali contenuti
Risorse Umane	Teorie manageriali	DESCRIZIONE Conoscenza teorica e applicativa delle teorie di strategia aziendale e manageriale. CONTENUTI - Modelli di lettura del mercato globale. - Modelli di interpretazione delle strategie e delle culture di organizzazioni ed aziende. - Strategie per l'accrescimento del profitto e per la realizzazione degli obiettivi aziendali, nei diversi settori. - Teorie manageriali sulla motivazione delle risorse umane. - Teorie manageriali sulla valutazione delle performance e delle competenze delle risorse umane. - Teorie manageriali sullo sviluppo delle risorse umane e sull'accrescimento del capitale umano.
Sistemi Informativi	Office automation	Conoscenza dei tool di Office e della loro configurazione. - E-mail - Office - Risorse di rete (stampanti, etc.) - Applicazioni varie disponibili, lato cliente.
Lingue	Inglese	

Finalità e livelli EQF, stimati da APAFORM, dei ruoli

La metodologia adottata prevede convenzionalmente di ricorrere alla **lista di verbi rappresentativi della mission e del relativo livello EQF attribuita alle finalità** del ruolo.

Livello EQF 1: verbo rappresentativo **Eseguire**
Livello EQF 2: verbo rappresentativo **Espletare**
Livello EQF 3: verbo rappresentativo **Conseguire**
Livello EQF 4: verbo rappresentativo **Provvedere**
Livello EQF 5: verbo rappresentativo **Assicurare**
Livello EQF 6: verbo rappresentativo **Garantire**
Livello EQF 7: verbo rappresentativo **Governare**
Livello EQF 8: verbo rappresentativo **Promuovere**

Sinonimi

EQF 1 verbo rappresentativo **Eseguire**
Sinonimi: attuare – svolgere

EQF 2 verbo rappresentativo **Espletare**
Sinonimi: effettuare – concretizzare – produrre

EQF 3 verbo rappresentativo **Conseguire**
Sinonimi: realizzare – porre in essere – erogare – assistere

EQF 4 verbo rappresentativo **Provvedere**
Sinonimi: curare – gestire – vigilare – supportare – partecipare – contribuire - applicare

EQF 5 verbo rappresentativo **Assicurare**
Sinonimi: coordinare – rappresentare - salvaguardare - concorrere

EQF 6 verbo rappresentativo **Garantire**
Sinonimi: presidiare – sovraintendere – tutelare

EQF 7 verbo rappresentativo **Governare**
Sinonimi: fornire direttive – delineare strategie – indirizzare – amministrare - dirigere

EQF 8 verbo rappresentativo **Promuovere**
Sinonimi: favorire – dare impulso - istituire

Etimologie e significati

Eseguire EQF 1
Latino: Ex-Séquor. *Seguire, andar dietro a una cosa sino alla meta.*
Da cui deriva il significato: **mettere ad esecuzione, ad effetto; compiere; adempiere**.
Espletare EQF 2
Latino: Ex-Pletus. *Completo, perfetto, compiuto.*
Da cui deriva il significato: **completare qualcosa; portare a compiutezza; fare per concludere**.
Conseguire EQF 3
Latino: Cum-Séquor. *Seguire per mezzo di venire immediatamente dietro.*
Da cui deriva il significato: **risultare; ottenere; derivare da un qualcosa che veniva prima.**

Provvedere EQF 4
Latino: Pro-Vidére. *Vedere prima, in anticipo nel tempo o nello spazio.*
Da cui deriva il significato: **procacciare in anticipo ciò di cui si ha bisogno; tenere d'occhio qualcosa e vegliare su di essa**.
Assicurare EQF 5
Latino: Ad-Séquor. *Eguagliare, raggiungere, conseguire, intendere, comprendere.*
Da cui deriva il significato**: legare saldamente qualcosa a un elemento fisso, ancorare, tranquillizzare, rendere sicuro un risultato.**
Garantire EQF 6
Gotico: Vardia. *Guardia, atto di osservare, luogo da dove si guarda/si fa la guardia, rendersi garante, difendere, proteggere*.
Da cui deriva il significato:**guardare; stare attento; osservare per controllare l'andamento di qualcosa.**
Governare EQF 7
Greco antico: Kybe – kybernos - kybernào. *Testa, capo, luogo più alto della nave, Capitano, dirigere una nave*, *condurre tra gli scogli e le secche, fra le tempeste ed i venti contrari, salvare in porto la nave.*
Da cui deriva il significato: **reggere il timone e dare la direzione; guidare verso la maggiore prosperità possibile; regolare.**
Promuovere EQF 8
Latino: Pro-Mòveo. *Spingere avanti, far avanzare, ampliare, ingrandire, far progressi.*
Da cui deriva il significato: **dare impulso; istituire; spingere per portare progresso e innovazione.**

Fonti:

Vocabolario Etimologico della Lingua Italiana di Pianigiani – Ed. Dante Alighieri di Albrighi, Segati.
Dizionario della Lingua Latina IL, di Castiglioni e Mariotti – Ed. Loescher
Dizionario della Lingua Italiana – Ed. Garzanti.
Dizionario della Lingua Italiana – Ed. Hoepli
Dizionario dei Sinonimi e dei Contrari – Ed. RCS Libri

I livelli di Conoscenze: scala di misura APAFORM

Per scala di misura delle conoscenze si intende il livello di profondità conoscitivo da applicare nell'esercizio diretto dell'attività professionale. Così come è inutile, oltre che eccessivamente costoso, pretendere una conoscenza specialistica in campo di prodotti di investimento per un *addetto allo sportello*, diventa insufficiente e rischiosa la sola conoscenza generale in campo di tecniche di valutazione rischio/rendimento per un *gestore corporate*.
Un modo efficace per attribuire i livelli di conoscenza fa riferimento ai seguenti criteri generali:

1) correlare le specifiche conoscenze alle responsabilità da esercitare (job description);
2) riferirsi al ciclo di apprendimento delle conoscenze suddiviso convenzionalmente, in questo lavoro, in cinque livelli fondamentali. A titolo di esempio, possiamo paragonare il significato dei cinque livelli ad un contenitore che viene progressivamente riempito. Di conseguenza, come criterio generale e puramente convenzionale, potremmo immaginare che il livello 1 comprenda fino al 20% del contenuto conoscitivo da sapere, mentre il livello 5 contenga fino al 100% del contenuto conoscitivo da applicare.

Lo scopo di ricorrere ad una scala composta da livelli progressivi è funzionale a stabilire le esigenze di profondità conoscitiva da esercitare in relazione alle responsabilità presidiate dal singolo ruolo, ma soprattutto trova una ulteriore utilità nella comparazione tra i diversi ruoli che contraddistinguono una realtà organizzativa.
Dal punto di vista puramente teorico ciascuna conoscenza si articola in 3 macro fasi evolutive e in 5 livelli di approfondimento progressivo.
Occorre sottolineare che mentre la ripartizione in fasi evolutive della conoscenza costituisce criterio generalizzabile, la ripartizione in livelli di profondità conoscitiva progressiva poggia su un sistema di misura convenzionale. Esistono, infatti, scale che si attestano su 6 – su 7 – su 8 – e su 10 livelli. Indipendentemente dalla scala utilizzata, però, se teniamo fede al criterio delle fasi evolutive è possibile sempre individuare delle correlazioni tra scale.
Nel progetto in essere abbiamo utilizzato una scala a 5 livelli.

Fase della CONOSCENZA TEORICA O PARZIALE:

- *Livello 1: conoscenza dei contenuti generali della materia*

Partendo dal concetto di tabula rasa, in questa prima fase evolutiva si è in presenza di una conoscenza generale della materia funzionale a sapere di cosa si tratta, dove si utilizza e quali sono le principali condizioni di utilizzo. Questo è il livello nel quale si attivano meccanismi mentali espliciti quali la memorizzazione e la catalogazione dei contenuti fondamentali.
Il livello, inoltre, è funzionale ad interagire con chi possiede la conoscenza a livello superiore (applicativo e/o esperto).

Il **Livello 1. Conoscenza Generale** indica una conoscenza teorica e generale della materia (sapere). L'acquisizione di questo livello avviene prevalentemente con lo studio, la formazione, l'affiancamento. I criteri di verifica sono la conoscenza della definizione (sapere di cosa tratta), del campo di applicazione (saper dove si utilizza) e degli accorgimenti necessari (sapere quando e come si utilizza).

Fase della CONOSCENZA APPLICATIVA:

- *Livello 2: conoscenza applicativa generale della materia con supervisione*
- *Livello 3: conoscenza applicativa approfondita e autonoma della materia. Fornisce supervisione*

In questa fase il contenuto della conoscenza è costituito dall' applicazione continua o su processi standard o su variabilità a complessità crescente. I due livelli di questa specifica fase rappresentano un gradiente significativo di minore o maggiore autonomia d'azione. E' la fase in cui si utilizzano meccanismi mentali impliciti e interiorizzati dopo adeguate sperimentazioni e azioni.

Il **Livello 2. Conoscenza applicativa generale della materia con supervisione** fa riferimento ad una conoscenza applicativa della materia (saper fare). L'acquisizione avviene prevalentemente con l'esercizio della funzione e l'aggiornamento.
I criteri di verifica sono il saper fare principalmente su processi standard e la necessità di ricevere supervisione.

Il **Livello 3. Conoscenza applicativa approfondita e autonoma della materia fornendo supervisione** si differenzia dalla precedente per il livello di autonomia. Difatti i criteri di verifica vanno ad analizzare il possesso di conoscenze adeguate nel *saper fare con autonomia*, nel *far fare* e nel *fornire supervisione. Un livello 3 nelle conoscenze permette di* essere *punto di riferimento dei clienti interni*. Con questo livello è possibile trasferire i contenuti ad altre persone o svolgere una diffusione mirata della conoscenza stessa. Va ricordato che se nel fare la conoscenza ha forma sostanzialmente implicita, a questo livello deve corrispondere anche una prima sistematizzazione della materia, fondamentale per svolgere attività di trasferimento. In questa fase, però, si tratta di un insegnamento sul campo definito sinteticamente "training on the job".

Fase della CONOSCENZA EVOLUTIVA:

- *Livello 4: conoscenza specialistica della materia*
- *Livello 5: conoscenza esperta della materia*

In questa fase il contenuto della conoscenza assume connotazione di approfondimento che permette di:
- trasferirla con sistematicità e metodo ad altri;
- di aggiornarla e farla evolvere;
- di apportare significativi contributi innovativi.

Per mantenere questo livello non basta operare continuativamente, ma occorre aggiornarsi costantemente e sistematicamente. A questo livello diviene possibile anche mettere a punto documenti esplicativi (articoli – libri – ecc …).

Con il **Livello 4. Conoscenza specialistica della materia** si esprime una conoscenza approfondita della materia tale da saper affrontare problemi a maggiore complessità e varianze poco usuali. L'acquisizione avviene dedicando tempo costante all'aggiornamento.
I criteri di verifica permettono di evidenziare il *saper trasferire ad altri il fare* con metodo e sistematicità ed anche essere *punto di riferimento di clienti esterni.*

Infine il **Livello 5. Conoscenza esperta della materia**, dedicato ad un possesso estremamente profondo della conoscenza, si esprime con dei criteri di verifica dedicati al *saper innovare* e al *riconoscimento dal mercato esterno della competenza distintiva*. Inoltre, in questa fase è importante anche una sistematizzazione concettuale della conoscenza dimostrabile con articoli, presentazione di relazioni, ecc.