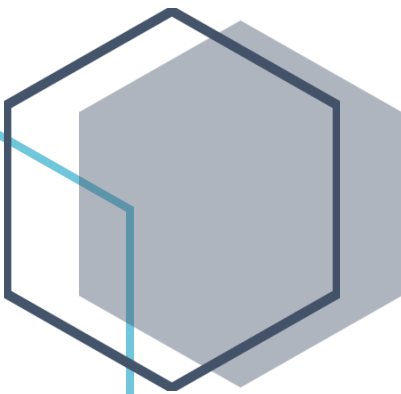




Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



BECOMING Metodologia



competencesforfuture.com

ilmiofuturo.it



ROSCIOLI
development

Roscioli Development srl



ilmiolavoro srl



Indice

Indice.....	2
Introduzione.....	3
1. Il contesto teorico dell'orientamento professionale rivolto ai lavoratori delle PMI.....	3
2. Processo di sviluppo del servizio.....	5
2.1 Proposta di metodologia per l'esecuzione dell'attività A2.1 - Osservazione	6
2.2 Brevi linee guida per l'intervistatore.....	8
2.3 Un quadro di riferimento per il rapporto sul paese, comprese le linee guida per la descrizione dei risultati	9
3. Roadmap delle competenze	11
3.1 Preparazione	12
3.2 Workshop.....	13
4. Design delle competenze.....	25

Introduzione

Il documento descrive le diverse metodologie applicate per la creazione dell'output intellettuale n. 1. All'inizio del documento il lettore trova alcune parole riguardanti la definizione del campo di lavoro dell'output citato.

1. Il contesto teorico dell'orientamento professionale rivolto ai lavoratori delle PMI

Nell'ultimo decennio abbiamo incontrato molto spesso i termini "orientamento professionale", "piano di sviluppo personale", "piano di sviluppo individuale", "piano di sviluppo della carriera" nella lettura o nell'ascolto di contenuti relativi ai percorsi che le persone devono intraprendere nella loro vita personale e professionale (di solito percorsi educativi o formativi nel caso degli studenti, percorsi di carriera nel caso dei lavoratori). E molto spesso c'è una sovrapposizione tra questi termini, poiché i loro significati sono molto simili. Questo documento non ha l'obiettivo di fornire una definizione scientifica di questi termini. In ogni caso, di seguito ci limitiamo a fornire una breve spiegazione, in alcuni casi corredata da un background teorico, di questi termini.

Orientamento professionale

“L'orientamento professionale può essere definito come un programma completo di sviluppo progettato per assistere gli individui nel fare e attuare scelte educative e professionali consapevoli. In parole povere, è un viaggio in cui le persone si sviluppano per prendere decisioni mature e informate. L'orientamento professionale è la guida fornita agli individui per aiutarli ad acquisire le conoscenze, le informazioni, le competenze e l'esperienza necessarie a identificare le opzioni di carriera e a restringerle per prendere una decisione professionale. Questa decisione di carriera si traduce poi nel loro benessere sociale, finanziario ed emotivo per tutto il corso della vita.”¹.

“Iniziata negli anni di Frank Parson come approccio basato sui fattori di tratto all'inizio del XX secolo, si è lentamente evoluta fino a diventare una disciplina piuttosto matura oggi, nel XXI secolo, con una forte base teorica ed empirica, con il potenziale di svilupparsi ulteriormente in una disciplina più "globale" negli anni a venire. In effetti, le questioni relative alle carriere e alle vocazioni professionali sono rilevanti in tutte le culture e le nazionalità. In un'epoca di globalizzazione economica, tutti gli individui sono interessati da una serie di preoccupazioni legate al lavoro, alcune

¹ <https://www.mindler.com/career-guidance-meaning-benefits-importance>

delle quali sono uniche per alcune culture, ma altre sono comuni a molti gruppi culturali. La ricerca degli scopi e dei significati della vita, il viaggio verso la realizzazione di se stessi attraverso vari ruoli nella vita e nel lavoro e gli sforzi delle nazioni per affrontare i problemi dell'occupazione e della disoccupazione sono esempi di questioni universali che sembrano interessare molti individui di culture diverse.”².

*Piano di sviluppo personale*³

“Il piano di sviluppo personale normalmente incorpora una dichiarazione della propria formazione, delle competenze o dei punti di forza e di debolezza, delle aspirazioni, della formazione e delle fasi che illustrano come il piano deve essere realizzato. Non esiste un'unica definizione perfetta per dimostrare il piano di sviluppo personale. Diversi autori hanno interpretato il PDP con caratteristiche diverse o in modo abituale. Il PDP può essere definito come il processo di generazione di un piano d'azione basato sulla riflessione, sulla consapevolezza, sulla definizione degli obiettivi e sulla realizzazione di una sinossi per lo sviluppo personale nel campo dell'auto-miglioramento, dell'istruzione o della carriera, mentre Kotter ha interpretato il PDP come uno strumento che aiuta un individuo a imparare dall'esperienza e ad accelerare il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi richiesti. Tuttavia, Rouse, nel suo articolo "Sviluppo personale", ha concluso che il piano di sviluppo personale è una dichiarazione dello stile di vita e delle priorità di carriera di un individuo, del suo posizionamento professionale, dell'esplorazione delle opportunità, dell'identificazione dei rischi e della generazione di un piano alternativo per raggiungere gli obiettivi desiderati. Pertanto, il PDP è il processo che viene delineato per consentire a un individuo di riflettere e costruire una pianificazione per lo sviluppo accademico, personale e di carriera di un individuo. Impegnandosi nel PDP, un individuo trarrà beneficio nei seguenti modi:

- Migliorare l'autoconsapevolezza di un individuo - chi è e cosa vuole.
- Determinare le abilità e le competenze già acquisite e identificare le lacune da colmare.
- Elaborare un piano adeguato per ottenere le competenze e le abilità necessarie per gli studi accademici e il percorso professionale desiderato".

Piano di sviluppo individuale

Può essere definito come un piano d'azione creato per migliorare le conoscenze, le competenze e le abilità di una persona. Un piano attuabile per la crescita della carriera e lo sviluppo professionale. Può essere considerato come "una tabella di marcia per la carriera, un modo per valutare dove ci si trova in questo momento, determinare dove si vuole andare e come arrivarci... un documento da

² James A. Athanasou, Raoul Esbroeck, “*International Handbook of Career Guidance*”, 2008

³ Kamrul Islam, 2016, *Personal Development Portfolio. Theory and Personal Objectives*, Munich, GRIN Verlag, <https://www.grin.com/document/591448>

utilizzare regolarmente per tenere traccia delle attività di sviluppo completate e per riflettere qualsiasi cambiamento nelle esigenze o negli obiettivi dei propri incarichi di lavoro"⁴.

Sviluppo della carriera

Lo sviluppo della carriera può essere definito come "un processo di gestione dell'apprendimento, del lavoro, del tempo libero e delle transizioni che dura tutta la vita, al fine di muoversi verso un futuro preferito, determinato e in continua evoluzione". In altre parole, si tratta di un processo che dura tutta la vita, in cui per evolvere e crescere in una determinata direzione è necessario attraversare delle transizioni⁵.

Nell'ambito dello sviluppo organizzativo, lo studio dello sviluppo delle carriere esamina:

- Come gli individui gestiscono le loro carriere all'interno delle organizzazioni e tra di esse
- Come le organizzazioni strutturano l'avanzamento di carriera dei loro membri; può anche essere legato alla pianificazione della successione all'interno della maggior parte delle organizzazioni".⁶

2. Processo di sviluppo del servizio

Per progettare il pacchetto contenente i servizi di orientamento e sviluppo professionale per i lavoratori delle PMI, il partenariato ha concepito e attuato un processo specifico. Il processo è stato ispirato dall'approccio del design thinking, basato su alcune attività volte a comprendere le reali esigenze del gruppo target, i lavoratori poco qualificati.

È stato creato un **pacchetto metodologico** per implementare l'attività A2.1. Questo documento è denominato "Osservazione". In esso i partner hanno trovato la **metodologia** e alcuni **strumenti** utilizzati per trovare informazioni e approfondimenti sui servizi di orientamento e sviluppo professionale da fornire ai lavoratori poco qualificati.

Il pacchetto è composto da:

- 01 Documento metodologico in cui i partner trovano la descrizione del contesto dell'osservazione e un percorso da implementare;
- 02 Modello di descrizione della pratica utile per la descrizione dei servizi esistenti e implementati;

⁴ The Individual Development Plan (IDP) Process. An Employee's Guide for Individual Development Career Planning" – U.S.N.R.C. 2008

⁵ CAREER DEVELOPMENT| Meaning in the Cambridge English Dictionary, n.d.

⁶ Learning training guide for career development and psychometric methods. From the Erasmus+ project "Inspire. Play your role in social enterprise" 2019-3-EL02-KA205-005215

- 03 Le griglie di intervista che includono alcune linee guida sulle informazioni da acquisire; due tipi di griglie:
- Indirizzate ai lavoratori;
- Rivolte agli imprenditori, ai manager, agli esperti.
- 04 Un database (MS Excel) in cui inserire alcuni dati che emergeranno dalle interviste;
- 05 Alcune brevi linee guida per l'intervistatore;
- 06 Un modello di relazione sul Paese che include le linee guida per descrivere i risultati.

2.1 Proposta di metodologia per l'esecuzione dell'attività A2.1 - Osservazione

Il compito è volto a scoprire:

- le pratiche dei servizi di orientamento e sviluppo professionale esistenti rivolte ai lavoratori poco qualificati (o ai lavoratori/adulti in generale)
- informazioni sulla condizione attuale dei lavoratori poco qualificati nelle PMI.

Nella domanda di progetto abbiamo descritto questo compito:

"Osservazione (studio/ricerca) sulla condizione dei lavoratori delle PMI e identificazione di buone pratiche". Una serie di osservazioni (mappatura del percorso), interviste in profondità ai lavoratori delle PMI, ai manager delle PMI, agli esperti di sviluppo personale, insieme alla raccolta di buone pratiche, forniranno un quadro più chiaro delle esigenze specifiche dei lavoratori".

Come implementare l'attività A2.1

A. Raccolta di pratiche

Le pratiche devono essere collegate ai servizi di orientamento e sviluppo professionale esistenti per i lavoratori poco qualificati (o per i lavoratori/adulti in generale)

Perché

Possiamo ispirarci ai servizi già esistenti e collaudati

Cosa

Descrizione di alcuni servizi di orientamento e sviluppo professionale rivolti ai lavoratori o agli adulti sulla base del modello specifico.

Come

Ogni partner attua una ricerca a tavolino sui servizi menzionati. È possibile:
o Descrivere i servizi sulla base del modello



o Completare le eventuali informazioni mancanti contattando i responsabili di questi servizi/pratiche

Quando

Da luglio al 20 settembre 2021

Strumento

Descrizione del modello della pratica

B. Attività di osservazione

Perché

Conoscere a fondo la condizione dei lavoratori, acquisendo alcune informazioni quali:

- o Percezione della stabilità/instabilità del lavoro;
- o Bisogni percepiti;
- o Sentimento sul futuro;
- o Disponibilità a fare qualcosa;
- o Competenze specifiche auto-percepite.

Cosa

Dobbiamo:

- o Creare la griglia delle interviste;
- o Interviste in profondità rivolte a 6 lavoratori poco qualificati di 3 diverse PMI in ogni paese;
- o Interviste in presenza rivolte a 3 imprenditori/dirigenti di PMI in ogni paese;
- o Interviste in profondità rivolte a 2 esperti in ogni paese;
- o Elaborazione delle informazioni e dei dati utilizzando anche la base dati

Come

- o Selezione degli intervistati
- o Nomina e realizzazione delle interviste
- o Elaborazione dell'intervista
- o Realizzazione del rapporto nazionale

Quando

Entro settembre 2021

Strumenti

Interviste a griglia

Linee guida per le interviste

Modello di rapporto comprendente le linee guida del processo

2.2 Brevi linee guida per l'intervistatore

Contesto

Le interviste semi-strutturate si basano su una guida all'intervista semi-strutturata, che è una presentazione schematica di domande o argomenti che devono essere esplorati dall'intervistatore. Per ottenere un uso ottimale del tempo di intervista, le domande hanno lo scopo utile di esplorare molti intervistati in modo più sistematico e completo e di mantenere l'intervista focalizzata sulla linea di azione desiderata. Le domande della guida all'intervista comprendono la domanda centrale e molte altre domande associate alla domanda centrale. Al fine di acquisire i dati dell'intervista in modo più efficace, la registrazione delle interviste è considerata una scelta appropriata, ma a volte è oggetto di controversia tra l'intervistatore e l'intervistato. Gli appunti scritti a mano durante l'intervista sono relativamente inaffidabili e l'intervistatore potrebbe perdere alcuni punti chiave. La registrazione dell'intervista rende più facile per l'intervistatore concentrarsi sul contenuto dell'intervista e sulle indicazioni verbali.

FASI

- 1. Prepararsi al colloquio.** Scrivete le informazioni che volete ottenere. Potete farlo rivedendo le osservazioni passate e identificando le lacune. Chiedetevi quali sono le aree dell'argomento che dovete approfondire con i vostri intervistati.
- 2. Utilizzate la guida/lo schema che avete (l'elenco che comprende tutte le domande).** Ricordate che non si tratta di un'intervista formale, quindi non dovete attenervi rigidamente alla guida. Serve solo a ricordarvi di cosa volete parlare.
- 3. Presentarsi e creare un rapporto.** Una volta che l'intervistato si è unito a voi, presentatevi, mettetevi a vostro agio e spiegate lo scopo dell'intervista. Questo include la presentazione degli argomenti o dei temi che tratterete durante l'intervista.
- 4. Iniziate con le domande semplici e passate a quelle complesse.** Il modo migliore per affrontare un'intervista è iniziare con le domande semplici e poi passare a quelle più complesse.
- 5. Fate attenzione alle vostre domande.** Porre il giusto tipo di domande è fondamentale per il successo del colloquio. Assicuratevi che le vostre domande siano aperte ed evitate di fare domande "dirette". Siate sensibili se ponete domande provocatorie.
- 6. Sapere quando terminare il colloquio.** Nessun colloquio dovrebbe durare più di 45 minuti - 1 ora, ma questo non significa che dobbiate intervistare qualcuno per così tanto tempo. Quando ritenete di avere risposte dettagliate alle vostre domande, sentitevi liberi di terminare il colloquio.
- 7. Scrivete le vostre impressioni.** Subito dopo aver terminato il colloquio, scrivete le vostre impressioni e intuizioni.
- 8. Registrate il colloquio.** Non ricorderete tutto del colloquio, quindi assicuratevi di registrarlo.

Nota importante: l'intervista semi-strutturata significa che si parte con domande preliminari. Come ricercatori, decidiamo autonomamente di riformulare e porre ulteriori domande in relazione a ogni singolo caso (profilo dell'alunno e contesto generale). Durante l'intervista ci concentriamo costantemente sulla domanda principale della ricerca e cerchiamo di coprire tutte le dimensioni.

Norme etiche: 1) Libera volontà di partecipare; 2) Garanzia di mantenere l'anonimato dei nomi intervistati - utilizzo di un sistema di codifica; 4) Non condividere i dati dell'intervista con estranei; 5) Non distorcere le domande e l'analisi dei dati - sospendere gli interessi personali, le conoscenze, la "saggezza" professionale; 6) Non dare un significato eccessivo ai dati durante tutte le fasi della ricerca - basarsi su ciò che viene detto e su ciò che proviene dai dati stessi, non da altre fonti.

Registrazione dei dati: con mezzi audio (dittafoni, computer, telefoni, ecc.) È consigliabile prendere appunti a mano durante l'intervista (per annotare momenti importanti, pensieri, idee, ecc.).

Come trascrivere l'intervista: è consigliabile effettuare la trascrizione il prima possibile dopo l'intervista. La trascrizione deve essere accurata, con tutte le pause e le intonazioni segnate. Si deve utilizzare la griglia di trascrizione dell'intervista (vedi file).

Sistema di codifica: assegnare un altro nome o numero a ogni intervistato. Le citazioni devono essere presentate in questo modo: Nome_paese (Jonas_LT ; Rita_PT; Chiara_IT; Ariana_RO)

Analisi dei dati: l'analisi dei dati viene effettuata esaminando prima ogni singola intervista.

Primo turno: Trascrizione;

Secondo turno: Lettura attenta del testo complessivo;

Terzo turno: Ricerca delle risposte alle domande all'interno del testo;

Quarto turno: Ricerca di unità tematiche/temi e sottotemi;

Quinto turno: Rileggere tutto il testo e verificare che non sia rimasto nulla.

Dopo che tutte le interviste sono state analizzate, si esaminano nuovamente tutti i temi e i sottotemi e li si inserisce in una tabella. Forse alcuni temi e sottotemi devono essere rivisti e rinominati. Cercare anche modelli e casi unici.

2.3 Un quadro di riferimento per il rapporto sul paese, comprese le linee guida per la descrizione dei risultati

Descrivete le percezioni e le rappresentazioni di lavoratori, manager/imprenditori ed esperti. Evidenziate le percezioni e le rappresentazioni comuni e le eventuali differenze. Commentate con le vostre interpretazioni, i significati appresi, le intuizioni, ecc.

In ogni paragrafo troverete suggerimenti e indicazioni sui contenuti da includere. Naturalmente potete anche aggiungere risultati inaspettati coerenti con il paragrafo.

Framework

Percezione del rischio di uscita dal mercato del lavoro

Descrivere se e come viene percepito il rischio che i lavoratori escano dal mercato del lavoro.



Descrivere le percezioni prevalenti. Ad esempio, le seguenti:

- *Non lo percepiscono;*
- *Sono consapevoli ma stanno gestendo la situazione facendo qualcosa;*
- *Sono consapevoli ma non gestiscono la situazione;*
- *Sono preoccupati e stanno facendo qualcosa;*
- *Sono preoccupati e sono inibiti.*

Aggiungere eventuali altre percezioni emerse.

Evidenziare se c'è interesse a imparare a gestire la situazione.

Cambiamenti in atto: problemi o opportunità?

Descrivete se i lavoratori "vedono" solo crisi/problemi nel cambiamento o se ritengono che ci possano essere anche opportunità per loro. Evidenziare:

- *Se i lavoratori danno la colpa a qualcuno/qualcosa o se hanno "occhi nuovi" per vedere cosa c'è di buono per loro;*
- *Se sono disposti ad andare a "raccogliere le cose buone", le opportunità che ci sono sotto i molti cambiamenti.*

Descrivete la vostra valutazione della disposizione dei lavoratori verso il cambiamento:

- *Devono cambiare qualcosa o non devono cambiare;*
- *Devono evolversi come si evolvono tutti o pensano di essere già arrivati (perché hanno imparato un lavoro), perché stanno invecchiando, perché hanno il diritto di avere il lavoro così com'è, ecc.).*

Se la valutazione complessiva è che i lavoratori pensano di dover cambiare qualcosa, descrivere cosa pensano di dover cambiare (competenze, profilo professionale, capacità di adattarsi ai cambiamenti, ecc.).

Cercare un nuovo lavoro

È necessario descrivere se i lavoratori sono in grado di cercare informazioni sulle opportunità di lavoro o se sanno come cercare un lavoro utilizzando alcuni metodi, anche auto-creati. Descrivere la valutazione che emerge dalla percezione del loro interesse per l'apprendimento:

- *Come cercare correttamente un lavoro;*
- *Come cercare informazioni sulle opportunità.*

Esigenze emergenti di competenze e formazione

Descrivere se i lavoratori sono in grado di cercare opportunità di formazione e aggiornamento, se conoscono i canali di informazione, se ricevono proposte, se il datore di lavoro offre loro opportunità, se questa è un'attività che fanno o non fanno periodicamente.

Descrivere il loro livello di consapevolezza rispetto a:

- *la metà delle competenze utili alle imprese cambierà nei prossimi 5 anni;*
- *quali sono i bisogni emergenti di nuove competenze e profili professionali.*

Descrivere se sono interessati o meno ad aumentare la loro consapevolezza.

Descrivere il livello di autoconsapevolezza su:

- *le proprie competenze*
- *quelle utilizzate al lavoro e quelle utilizzate solo al di fuori del lavoro.*

Descrivere l'eventuale interesse e l'attrazione a conoscere quali competenze possiedono, di quali non sono consapevoli, quali non usano al lavoro.

Descrivere l'effettiva disponibilità a formarsi/aggiornarsi.

Gestione dell'incertezza e transizioni lavorative

Descrivere come i lavoratori affrontano l'incertezza, quali effetti ha su di loro, sul lavoro e nella vita. Capire se i lavoratori vedono all'orizzonte uno o più cambiamenti di lavoro. Descrivere se i lavoratori sono disposti ad essere aiutati ad apprendere come gestire al meglio l'incertezza attraverso una gestione proattiva del proprio percorso professionale e delle future transizioni lavorative.

Competenza personale, sociale e di apprendimento

Commentare l'autopercezione dei lavoratori, le percezioni dei manager/imprenditori e degli esperti in merito alle competenze attuali e alle competenze desiderate o necessarie. Evidenziare le differenze, cercate di interpretare ciò che sentono.

Commenti finali e approfondimenti sui servizi da progettare e implementare

Sulla base dei dati acquisiti, sviluppati, si prega di formulare commenti e interpretazioni complessive e di definire un insieme di intuizioni utili per la progettazione di servizi da implementare per i lavoratori poco qualificati.

Appendice

Inserire gli strumenti di indagine

3. Roadmap delle competenze

È stato creato un processo di sviluppo della Roadmap delle competenze. Roscioli Development ha poi creato alcuni strumenti metodologici per consentire ai partner di implementare concretamente la Roadmap delle competenze: una guida alla facilitazione, una descrizione delle competenze del facilitatore, le linee guida per la gestione dei workshop. Tutte queste informazioni sono state raccolte in una guida pratica che descrive come organizzare e facilitare un processo di Roadmap delle competenze. Qui troverete molte indicazioni pratiche, le domande giuste e alcuni punti chiave. È un documento aperto, possiamo inserire altre informazioni utili attraverso i primi feedback che invierete a Roscioli Development e attraverso le esigenze e gli approfondimenti che potrete trovare durante l'implementazione della Roadmap delle competenze.

La Roadmap delle competenze prevede tre fasi principali:

1. Preparazione
2. Workshop
3. Descrizione dei risultati

3.1 PREPARAZIONE

È opportuno individuare e portare ai workshop informazioni utili già esistenti, come visioni, piani strategici, informazioni di mercato, specifiche di prodotto, rapporti tecnologici e database di competenze. È necessario valutare il modo migliore per utilizzare queste informazioni, soprattutto in termini di pianificazione e di compiti preliminari al workshop. Le informazioni sulle famiglie di prodotti o sui componenti e sulle aree tecnologiche o di competenza possono essere utilizzate per definire la struttura della roadmap. Il formato e il contenuto dei workshop possono dipendere dalle informazioni disponibili e dalle lacune di conoscenza. Va notato che l'uso di informazioni ampiamente documentate non è facile da gestire nell'ambito di un workshop e dovrebbe essere generalmente evitato.

Un diagramma di flusso del processo (basato sull'agenda) è utile per la progettazione e per ricordare ai partecipanti come ogni attività contribuisce agli obiettivi del workshop. È utile anche annotare una copia dell'agenda con le note di facilitazione, compresi i piani di emergenza.

I workshop devono essere programmati in base alla disponibilità dei partecipanti. Il processo standard T-Plan prevede workshop di quattro giorni. La tempistica dei workshop è flessibile: possono svolgersi in un periodo intensivo di due giorni, oppure essere distribuiti nell'arco di un mese (l'ideale è uno a settimana), o qualsiasi altra soluzione in base alla disponibilità dei partecipanti. È auspicabile che tra un workshop e l'altro intercorra un periodo di tempo sufficiente per consentire la raccolta di informazioni e per organizzare incontri di revisione e pianificazione, coinvolgendo il facilitatore, l'imprenditore e altre persone interessate. Il luogo scelto per i workshop deve essere adatto in termini di comfort e spazio (in particolare, assicurarsi che ci sia spazio sufficiente sulle pareti per appendere i fogli della lavagna a fogli mobili).

Processo di pianificazione

1. Focus (Settore; Prodotto; Servizio...)

Definire un settore specifico in termini di famiglia di prodotti. Coinvolgere almeno 5 PMI con le seguenti caratteristiche:

- Lavorano nello stesso ecosistema;
- Condividono la stessa fetta di mercato;

Se i prodotti e le tecnologie sono molto diversi, si prega di coinvolgerne al massimo 2-3.

2. Obiettivi

Fissare e condividere gli obiettivi della Roadmap delle competenze. Nel progetto Becoming l'obiettivo è conoscere quali saranno le competenze e i profili professionali di cui le PMI avranno bisogno nei prossimi 5/10 anni.



3. *Ambito di applicazione*

L'ambito di applicazione della roadmap delle competenze riguarda sia le PMI che i lavoratori:

- Per le PMI si tratta di individuare quali competenze e profili professionali le aiuteranno a implementare i cambiamenti emergenti legati alla transizione green e 4.0 e ai conseguenti cambiamenti di mercato;
- Per i lavoratori è sapere quali sono le esigenze future delle PMI; possono usare queste informazioni per scegliere in quale area di competenze implementare il loro sviluppo personale/professionale permanente nei prossimi anni; in questo modo possono conservare un tasso/condizione di occupabilità adeguato.

4. *Target*

È necessario coinvolgere i manager delle PMI: reparto marketing, R&D, produzione, ecc.

5. *Programma*

Per realizzare le seguenti attività, dovrete condividere un calendario con le PMI. Per quanto riguarda la durata di ogni workshop, vi consigliamo di valutare attentamente il tempo necessario. Una mezza giornata per ogni workshop è sufficiente se coinvolgete una PMI con un prodotto e una tecnologia specifici. Valutate attentamente se è necessario realizzare workshop di un giorno.

3.2 WORKSHOP

Workshop 1 Dimensioni e tendenze della performance

Fase 1 Dimensioni della performance

Cose da fare

- Definire la **VISION** delle PMI coinvolte.
- Definire le **DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE**. Le dimensioni delle prestazioni sono funzionalità e prestazioni che sono, o possono essere, importanti per il cliente o l'azienda e che la tecnologia, definita in senso lato come "know-how", è in grado di fornire. Ad esempio: velocità, dimensioni, facilità d'uso e affidabilità....

Dopo aver spiegato ai partecipanti cosa sono le dimensioni della performance, dovete avviare e facilitare un dialogo sulle "dimensioni della performance".

Le attività principali sono:

- dialogo sulle "dimensioni della performance"
- ordine per i gruppi di affinità (facoltativo)
- annotare le "dimensioni chiave"
- considerare le dimensioni quantitative e qualitative;
- potete includere "punti di vista" sul mercato, sul prodotto o sulla tecnologia;
- le dimensioni "chiave" sono quelle che si distinguono per l'alto valore potenziale per il cliente o per l'attrattiva del prodotto. cliente o per l'attrattiva dell'azienda.



Domande

Quali sono le principali dimensioni prestazionali dei prodotti?

Punti chiave

Prima di aprire il workshop, vi preghiamo di rivedere gli esempi di dimensioni della performance che avete trovato durante l'attività di apprendimento C1 e gli esempi proposti dai formatori.

Strumenti

===

Fase 2 - Fattori PESTEL (Trend)

Cose da fare

- Definire il focus e la base temporale della roadmap (strategia di evoluzione del prodotto).
- Dovete identificare le forze esterne che potrebbero avere un impatto sul mercato/settore delle PMI e analizzare come potrebbero avere un impatto diretto sulla loro attività.

L'analisi PESTEL è uno strumento utilizzato per analizzare i fattori macroambientali esterni di cambiamento in un ambiente aziendale. È una parte essenziale di qualsiasi pianificazione strategica che vi aiuterà a esaminare e pianificare qualsiasi fattore esterno che possa influenzare la vostra azienda:

Politico; Economico; Sociale; Tecnologico; Ecologico/Ambientale; Legale.

- Trovare un elenco di fattori PESTEL (per ogni partecipante) utilizzando l'ANALISI PESTEL (minimo 1 fattore per ogni dimensione):
analisi frontale (individualmente)
Intervista in profondità (azienda e stakeholder);
- Definire un elenco comune di fattori PESTEL (gruppo) - opzionale;
- Definire le priorità dell'elenco dei fattori PESTEL (gruppo) - scegliere i fattori PESTEL rilevanti per le PMI coinvolte.
- Rappresentare i driver, le tendenze e i fattori scatenanti noti del mercato (PESTEL, pietre miliari strategiche, eventi legislativi, attività dei concorrenti). Quali sono i criteri per distribuire le tendenze specifiche sulla Roadmap? È necessario inserire una tendenza specifica nell'anno specifico della timeline, ovvero l'anno in cui questa tendenza diventa molto importante.
- Identificare le "lacune chiave" nelle conoscenze attuali e le aree in cui è necessario lavorare ulteriormente.

o Considerare il mercato, la concorrenza, i clienti chiave e la legislazione;

o Considerare i fattori sociali, tecnologici, ambientali, economici e politici di alto livello (PESTEL);

o Considerare le fonti di informazione e i meccanismi per colmare le lacune.

Domande

Fattori politici

- Quali politiche e azioni governative possono influenzare la mia organizzazione o il mio settore?
- Quali cambiamenti sono probabili nelle priorità politiche del governo a livello regionale, nazionale ed europeo?
- In che modo questi cambiamenti possono influenzare il clima generale in cui opera la mia



organizzazione?

Fattori economici

- Esistono tendenze o indicatori economici favorevoli alla mia organizzazione o al mio settore?
- Ci sono nubi all'orizzonte economico che potrebbero influenzare la mia organizzazione o il mio settore?
- Quanto è volatile l'economia nazionale, europea o globale?

Fattori sociali

- Quali influenze chiave stanno influenzando gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone in modi che potrebbero avere ripercussioni sulla mia organizzazione o sul mio settore?
- Ci sono tendenze visibili in gruppi particolari che hanno implicazioni per la mia organizzazione o il mio settore?
- Quali cambiamenti demografici all'interno delle popolazioni chiave potrebbero avere implicazioni per la mia organizzazione o il mio settore?

Fattori tecnologici

- Quali tecnologie emergenti potrebbero avere implicazioni per la mia organizzazione o il mio settore?
- Quali tecnologie stanno diventando superflue e il loro declino potrebbe rappresentare una minaccia per la mia organizzazione o il mio settore?
- Le tecnologie in evoluzione avranno un impatto sugli eventi politici o economici con implicazioni per la mia organizzazione o il mio settore?

Fattori Ecologici/Ambientali

- In che modo l'ambiente fisico ci influenza e viceversa?
- Quali sono gli effetti del clima, del tempo o della posizione geografica?
- Siamo pronti per gli obiettivi ambientali futuri?

Fattori legali

- Quali regolamenti e leggi si applicano alla nostra attività?
- Aiutano o ostacolano la nostra attività?
- Comprendiamo le leggi di tutti i nostri mercati?

Punti chiave

Leggete l'esempio proposto dai formatori.

Gap

Identificare le "lacune chiave" nelle conoscenze attuali e le aree in cui è necessario lavorare ulteriormente. Ad esempio, i requisiti dei clienti. Considerare le fonti di informazione e i meccanismi per colmare le lacune.

Strumenti

Analisi PESTEL



Workshop 2 Prodotto

Fase 3 **Caratteristiche del prodotto/servizio (funzionalità)**

Cose da fare

- Per ogni prodotto delle PMI definire le caratteristiche della catena di prodotti/servizi/prodotti (gruppo) e ordinarle per gruppi di affinità; quali caratteristiche hanno un impatto sulla performance del prodotto?
- Definire, per ogni concetto di prodotto/servizio/catena di prodotto, l'evoluzione rispetto ai fattori PESTEL. Dovete aiutare le aziende coinvolte a capire se, in riferimento alle diverse tendenze individuate (fattori PESTEL), il prodotto deve o meno cambiare/evolversi/innovarsi.
- Per valutare l'impatto delle caratteristiche del prodotto (funzionalità) è necessario sviluppare le seguenti attività:
 - o identificare le caratteristiche chiave del prodotto che hanno un elevato impatto sui fattori-trend PESTEL (molteplici driver di mercato e di business)
 - l'impatto è definito in termini di "potenzialità di soddisfare le tendenze".

In questa fase, dovrete avere in mente le performance dei prodotti.

I post-it descrivono l'evoluzione dei prodotti nella timeline.

- Qual è il criterio per distribuire gli specifici prodotti evoluti/innovati/modificati nella Roadmap? È necessario inserire uno specifico prodotto evoluto/innovato/modificato nell'anno specifico della timeline che è l'anno in cui questa tendenza è importante. È possibile inserire gli specifici prodotti evoluti/innovati/modificati più volte in base al grado di sviluppo (ad esempio 50%, 80%, 100%).

Domande

- *Per ogni prodotto/servizio, quali sono le caratteristiche della catena di prodotti/servizi/prodotti delle PMI (gruppo)?*
- *Per ogni prodotto, quale caratteristica è affine?*
- *Qual è il nome delle caratteristiche raggruppate?*
- *(tenendo conto delle prestazioni del prodotto) In riferimento alle diverse tendenze (fattori PESTEL),*
 - *Il prodotto cambia?*
 - *Se sì quali caratteristiche dovrebbe avere ogni prodotto? Come si evolverà il prodotto se questa tendenza dovesse verificarsi?*
 - *(Per ogni prodotto) Come cambia il prodotto? Come evolveranno le prestazioni/caratteristiche se si verificasse questa tendenza?*
- *(For each product) In which year we have to put this product along the roadmap timeline?*

Punti chiave

===

Gap

Identificare le "lacune chiave" nelle conoscenze attuali e le aree in cui è necessario lavorare ulteriormente.

Strumenti

Strumento di diagramma di affinità (vedere l'esempio qui <https://asq.org/quality->



resources/affinity)

Workshop 3 - Tecnologie

Fase 4 Tecnologie

Cose da fare

- Definire per ogni prodotto/servizio/catena di prodotti le possibili soluzioni tecnologiche (individualmente); è possibile trovare la soluzione tecnologica attraverso una sessione di brainstorming riferita a ciascun prodotto. Considerate le soluzioni tecnologiche di componenti, design, produzione, informazione, processo, "hard" e "soft".
- Definire aree di soluzioni tecnologiche (gruppi di affinità);
- Definire, per ogni area di soluzioni tecnologiche (raggruppate), l'evoluzione rispetto alla catena di prodotti/servizi/prodotti e al fattore PESTEL (tendenze).
- Graficare l'evoluzione delle soluzioni tecnologiche, con riferimento alle aree chiave delle caratteristiche del prodotto (VISION) e ai fattori PESTEL (Trend). Qual è il criterio per distribuire le soluzioni tecnologiche specifiche nella Roadmap? È necessario inserire una soluzione tecnologica specifica nell'anno specifico della timeline, ovvero l'anno in cui questa soluzione è necessaria per sviluppare un prodotto specifico in base ai fattori PESTEL (tendenze).
- Identificare le "lacune chiave" nelle conoscenze attuali e le aree in cui è necessario lavorare ulteriormente.
 - Considerare il rischio, l'incertezza, la maturità, il tempo di sviluppo, le capacità, le competenze, le conoscenze;
 - Considerare le attività/competenze di concorrenti e fornitori;
 - Considerare le fonti di informazione e i meccanismi per colmare le lacune.

Domande

- *(per ogni prodotto) Quali sono le risposte tecnologiche?*
- *(per ogni prodotto) Quali sono le potenziali soluzioni tecnologiche in grado di fornire le caratteristiche desiderate del prodotto/servizio?*
- *(per ogni prodotto) Quali di queste tecnologie sono affini tra loro? Indicare il titolo/nome di ciascun gruppo di affinità.*
- *(Per ogni prodotto) In quale anno dobbiamo inserire questa tecnologia nella Roadmap?*

Punti chiave

Durante la stesura del grafico potrebbero emergere ulteriori esigenze tecnologiche. Naturalmente, è possibile includerle nella timeline della Roadmap.

Gap

Identificare le "lacune chiave" nelle conoscenze attuali e le aree in cui è necessario lavorare ulteriormente.

Strumenti

Brainstorming

Strumento di diagramma di affinità (vedere l'esempio qui <https://asq.org/quality-resources/affinity>)



Workshop 4 – Competenze e profilo professionale - tracciatura

Fase 5 Competenze e profili professionali

Cose da fare

Definire i profili professionali emergenti rispetto agli eventi riportati nel grafico (tendenze; evoluzione del prodotto; evoluzione della tecnologia) utilizzando lo strumento della "Future Wheel" (e intervista approfondita - facoltativa). Riteniamo che:

- l'introduzione di una nuova tecnologia in un processo produttivo modifichi le mansioni previste nel processo stesso;
- l'introduzione di una nuova tecnologia nel prodotto modifica i compiti previsti nella produzione/assemblaggio;
- l'evoluzione/innovazione del prodotto, anche in termini di materiali, servizi integrati, modifica i compiti previsti nella produzione/assemblaggio/fornitura;

Nel secondo livello il team ha identificato un insieme di evoluzioni/innovazioni del prodotto collegate ai fattori PESTEL; nel terzo livello il team ha identificato un insieme di soluzioni tecnologiche collegate all'evoluzione delle caratteristiche del prodotto e ai fattori PESTEL.

- Selezionare alcuni eventi molto importanti riportati nel grafico. Gli eventi assomigliano a una sorta di pietre miliari. Sono le "sezioni" verticali della Roadmap in cui avete inserito alcune tendenze, alcune evoluzioni del prodotto e alcune evoluzioni della tecnologia.
- Mettere i componenti più importanti di questa "sezione" nell'anello centrale della *Future Wheel*. Questo è il focus di una specifica *Future Wheel*.
- Individuare le implicazioni in termini di "nuove attività" che l'azienda deve implementare. Tenete in grande considerazione le implicazioni delle tecnologie. Tuttavia, anche l'evoluzione del prodotto può richiedere nuovi tipi di attività. (Potete anche inserire informazioni già emerse nello sviluppo dei livelli della Roadmap).
- (per ogni attività emersa) Individuare le implicazioni in termini di esigenze di "competenze" e/o "profili professionali".
- (per ogni *Future Wheel*) Tracciare l'evoluzione dei bisogni di competenze e/o profili professionali. Qual è il criterio per distribuire le esigenze specifiche di competenze e/o profili professionali sulla Roadmap? È necessario inserire uno specifico fabbisogno di competenze e/o profili professionali prima o nell'anno specifico collegato alla "sezione" della Roadmap considerata. In questo periodo queste competenze e/o profili professionali sono necessari per:
 - sviluppare un prodotto specifico in coerenza con i fattori PESTEL (tendenze);
 - utilizzare/implementare una tecnologia specifica in modo coerente con:
 - prodotti specifici;
 - I fattori del PESTEL (trend).

Tracciare collegamenti tra i fattori PESTEL, gli elementi del prodotto e della tecnologia.

Annotare sulla mappa i problemi/le domande/le idee associate.

- Identificare le principali "lacune" nelle conoscenze attuali.
Considerare il modo migliore per "lanciare" il processo.
Considerare i fattori PESTEL, gli aspetti tecnologici e di prodotto, le esigenze dei profili di competenza e/o professionali e le sfide principali;
Considerare le fonti di informazione e i meccanismi per colmare le lacune.
Come dovrebbe essere la Roadmap delle competenze? Quali informazioni chiave



dovrebbe trasmettere?

Quali sono i fattori di successo e le potenziali barriere per lo sviluppo del processo TRM: -
prima implementazione e come processo continuo?

Benefici/problemi del processo/approccio TRM?

Prossimi passi?

Domande

- *Quali sono i principali eventi importanti della Roadmap? Quali sono i focus più importanti (in termini di "sezione" della Roadmap)? Quali sono le componenti principali di questi eventi?(per ciascuna Future Wheel) Qual è l'impatto del focus in termini di nuove attività emergenti? Quali sono le nuove attività/processi emergenti che le PMI devono implementare come conseguenza delle componenti del focus?*
- *(per ciascuna Future Wheel) Come impattano le attività che emergono in termini di profilo professionale e competenze? In particolare:*
 - *Quali sono le competenze/aree di competenza di cui le PMI hanno bisogno per aggiornare i profili professionali degli attuali lavoratori qualificati?*
 - *Quali sono i nuovi profili professionali di cui le PMI hanno bisogno?(Si prega di considerare sia il livello dei lavoratori che quello dei dirigenti).*

Punti chiave

==

Gap

Identificare le "lacune chiave" nelle conoscenze attuali e le aree in cui è necessario lavorare ulteriormente.

Strumenti

Future Wheel

Esempio di Future Wheel

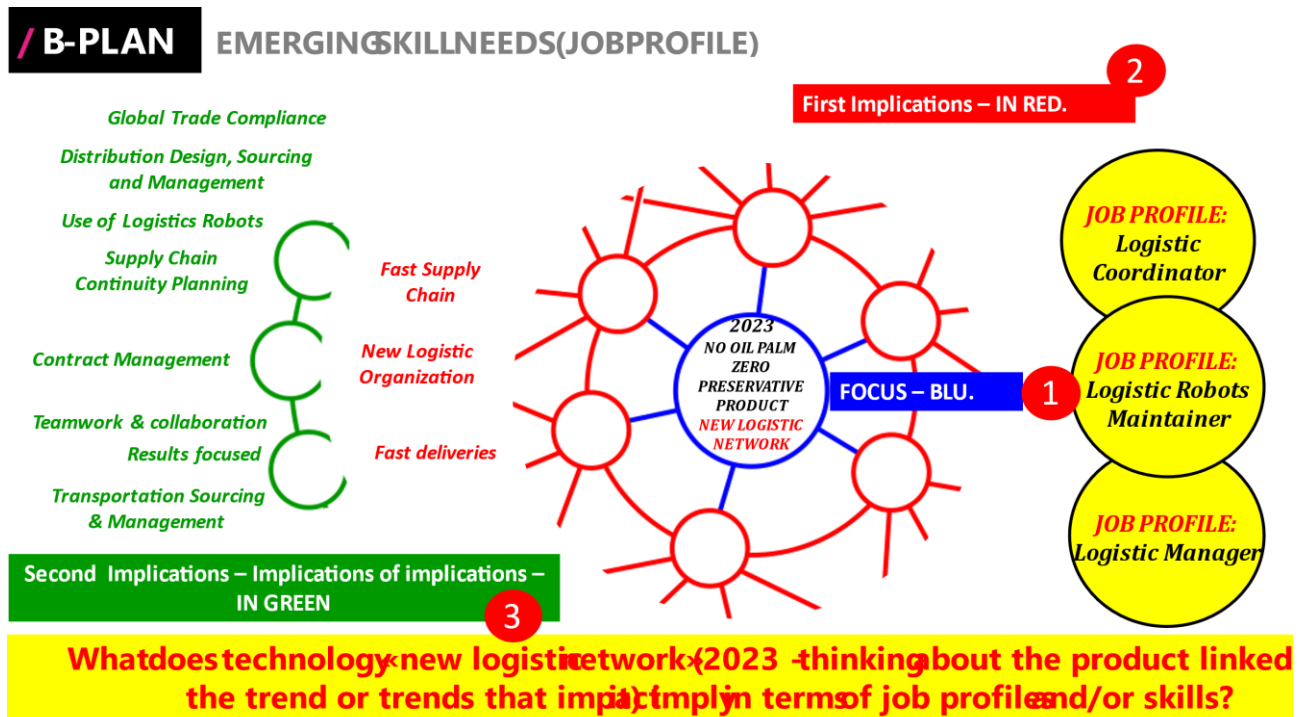
Si può verificare la seguente situazione:

- Analizzando la roadmap emersa, in un certo anno trovate/capite un gruppo di eventi, attività o funzionalità di prodotto, tecnologie/processi che dovete raggiungere. Dovete considerare i componenti di questo gruppo di roadmap, focalizzarvi e riflettere sulle implicazioni. La domanda è: quali sono le implicazioni?
- In primo luogo dovete individuare le implicazioni in termini di "attività" da svolgere/attuare.

Primo esempio

Nella Roadmap riferita al settore dei "Prodotti per la prima colazione" che il team italiano ha affrontato durante l'attività di apprendimento, nel 2023 ha individuato il seguente gruppo/focus di componenti:

- Senza palma da olio
- Prodotto senza conservanti
- Nuova rete logistica



IMPLICAZIONI PRIMARIE:

Quali sono le implicazioni in termini di nuove attività?

La prima implicazione è un processo che assicura "consegne rapide". È dovuta alla volontà di produrre "prodotti a zero conservanti".

La seconda implicazione è una "Nuova organizzazione logistica".

La terza implicazione è una "catena di fornitura veloce" sincronizzata e coordinata.

Potremmo individuare anche altre implicazioni, ma qui il nostro obiettivo è didattico.



IMPLICAZIONI SECONDARIE:

Date le "nuove attività" identificate, ora per ciascuna di esse le domande sono:

- Quali sono le implicazioni in termini di nuovi bisogni di competenze? O Quali sono le implicazioni in termini di nuove esigenze di aree di competenza? (cerchio verde)

Per ogni attività individuata abbiamo individuato i seguenti bisogni:

“Consegne rapide”

o Capacità di lavorare in team e di collaborare

o Capacità di raggiungere i risultati

o Competenza nell'approvvigionamento e nella gestione dei trasporti

“Nuova organizzazione logistica”

o Competenze per la gestione dei contratti

“Catena di distribuzione veloce”

o Competenza nell'ottenere una conformità commerciale globale

o Capacità di progettazione, approvvigionamento e gestione della distribuzione

o Capacità di utilizzare i robot logistici

o Capacità di pianificazione della continuità della catena di approvvigionamento

- Quali sono le implicazioni in termini di nuove esigenze di profili professionali?

o Coordinatore logistico

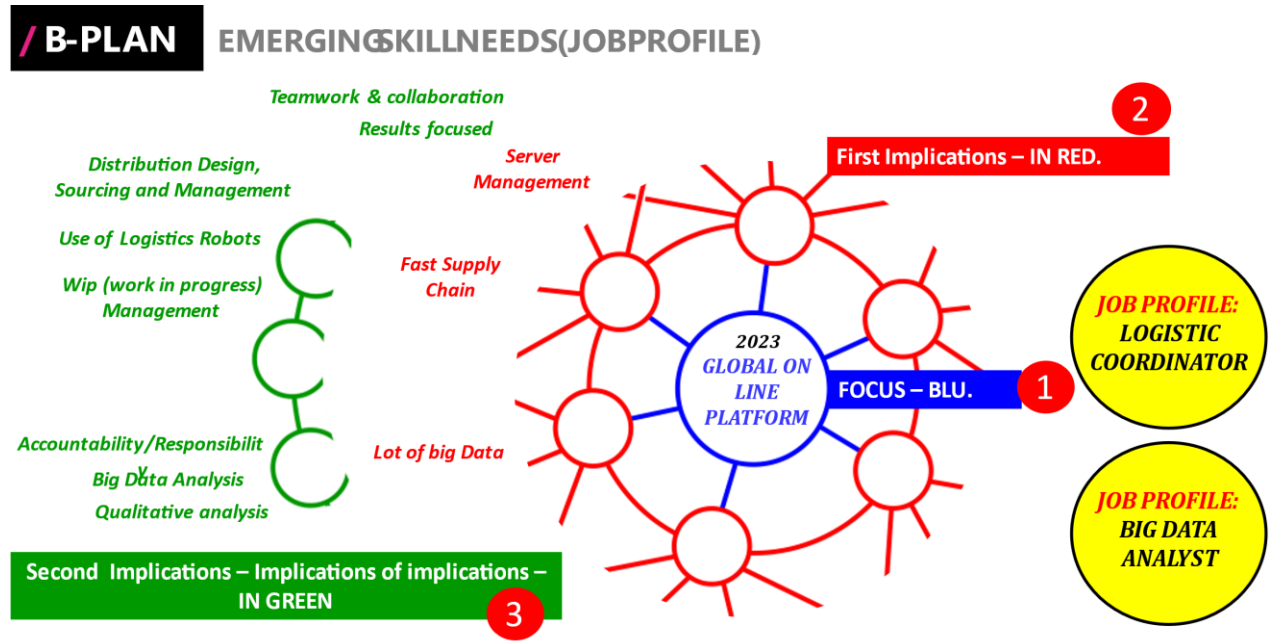
o Manutentore dei robot logistici

o Responsabile della logistica

Alla fine è possibile inserire tutte le competenze emerse nella roadmap, all'anno 2023.

Secondo esempio

Nel 2023 un altro gruppo/focus è costituito da un singolo componente: *PIATTAFORMA GLOBALE ON LINE*



What does technology Global On line Platform imply in terms of job profile and/or skills

IMPLICAZIONI PRIMARIE:

La prima implicazione è un processo che assicura la "gestione del server".
 È dovuta alla volontà di produrre e implementare un canale di e-commerce.
 La seconda implicazione è una "Fast supply chain" sincronizzata e coordinata, già individuata in precedenza.
 La terza implicazione è un'attività di gestione di un "lotto di Big Data".

IMPLICAZIONI SECONDARIE:

Date le "nuove attività" identificate, ora per ciascuna di esse le domande sono:

- Quali sono le implicazioni in termini di nuovi bisogni di competenza? O Quali sono le implicazioni in termini di nuove esigenze di aree di competenza? (cerchio verde)

Per ogni attività individuata abbiamo individuato i seguenti bisogni:

“Gestione del server”.

- o Capacità di lavorare in team e di collaborare*
- o Capacità di raggiungere i risultati*

“Fast supply chain”

- o Capacità di progettazione, approvvigionamento e gestione della distribuzione*
- o Capacità di utilizzo di robot logistici*
- o Competenza per la gestione dei lavori in corso*



“Un sacco di Big Data”

o Capacità di responsabilità/responsabilità

o Capacità di analisi dei Big Data

o Capacità di analisi qualitativa

- Quali sono le implicazioni in termini di nuove esigenze di profili professionali?

o Coordinatore logistico

o Analista di big data

Alla fine è possibile eliminare le competenze e i profili professionali duplicati. Poi dovrete inserire tutte le competenze e i profili professionali emersi nella tabella di marcia, all'anno 2023.

3.4 Short check list

1 Workshop

1. DEFINIRE IL SETTORE IN TERMINI DI PRODOTTO FAMILIARE
2. DEFINIRE LA VISIONE
3. DEFINIRE LA ROADMAP TEMPORALE
4. DEFINIRE LE PRESTAZIONI CHIAVE DEL PRODOTTO (se necessario ordinarlo per gruppi di affinità)
 - a. **Considerare le dimensioni quantitative e qualitative;**
 - b. **Potete includere le "opinioni" sul mercato, sul prodotto o sulla tecnologia;**
 - c. **Le dimensioni "chiave" sono quelle che si distinguono per un alto valore potenziale per il cliente o per l'attrattiva dell'azienda.**
5. DEFINIRE I TRENDS (utilizzando l'ANALISI DI PESTELLO) (Trovate le domande nelle diapositive inviate)
6. TRACCIARLO SULLA ROADMAP
 - a. **Distribuite le tendenze nel tempo. Pensate a quando quella particolare tendenza sarà consistente.**
7. IDENTIFICARE LE LACUNE CHIAVE

2 Workshop

8. DEFINIRE I PRODOTTI DELLA FAMIGLIA SU CUI SI VUOLE LAVORARE (prodotto aziendale chiave)
9. TRACCIARLO SULLA ROADMAP (Pensate alle caratteristiche/prestazioni del prodotto per aiutarvi) (tenete a mente le caratteristiche e le prestazioni del prodotto)
 - a. **Come si evolverà il prodotto se si verifica questa tendenza?**
 - b. **Come si evolverà la prestazione/caratteristica se si verifica questa tendenza?**
10. IDENTIFICARE LE LACUNE CHIAVE

3 Workshop

11. DEFINIRE LA TECNOLOGIA (related to the performance and product characteristics)
 - a. **Use Brainstorming.** (Individually)
12. DEFINIRE I CAMPI TECNOLOGICI (groups technologies by affinity)
 - a. **Use the Affinity Diagram.** (in group)
13. TRACCIARLO SULLA ROADMAP
 - a. **How will that Technological Area evolve if that trend happens? How will that Technological Area evolve linked to the product we want to realize?**
14. IDENTIFICARE LE LACUNE CHIAVE

4 Workshop

15. DEFINIRE I DIVERSI FOCUS DELLA ROADMAP (Focus che emergono dalla roadmap. Utilizzate i "tagli verticali" della roadmap - per anno) - (In alternativa, potete concentrarvi sulla tecnologia emersa per quel particolare prodotto da realizzare).
16. DEFINIRE LE COMPETENZE E LE SKILLS (utilizzando la Future Wheel).
17. Qual è l'impatto della concentrazione sulle nuove attività emergenti? (Prime implicazioni)
18. In che modo le attività che emergono hanno un impatto sul profilo professionale e sulle competenze? (Seconda implicazione)
19. DEFINIRE I PROFILI PROFESSIONALI (raccogliere le informazioni emerse dalla Future Wheel).
20. TRACCIARLI SULLA TABELLA DI MARCIA
 - a. **Inserire le competenze o i profili professionali nel tempo, a seconda di quando ritenete che le competenze o i profili professionali saranno necessari all'azienda.**
21. IDENTIFICARE LE LACUNE CHIAVE

4. Design delle competenze

È stato progettato il processo di descrizione delle competenze e dei profili professionali in linea con il quadro ECVET. Di seguito sono riportati i principali compiti previsti per la descrizione delle competenze e dei profili professionali.

Attività di progettazione del profilo professionale

Fase 6 Progettazione/descrizione delle competenze e dei profili professionali

Cosa fare

Per progettare i profili professionali e le competenze necessarie alle PMI, è possibile implementare le seguenti attività:

- (per tutti i profili professionali e le competenze emerse) Desk search, esplorazione di articoli scientifici, banche dati/archivi sulle competenze, studi, ecc.
- (per uno specifico profilo professionale e competenza emersi) Intervistando i manager delle PMI o i loro team;
- (per uno specifico profilo professionale e competenza emersi) Interrogare gli esperti;
- Per descrivere i profili professionali e le competenze si utilizzerà un modello, da compilare con le informazioni raccolte durante le attività sopra descritte. Attraverso il modello è possibile descrivere le caratteristiche principali di ciascun profilo professionale e di ciascuna competenza.
- Tutti i partner condivideranno con gli altri partner i profili professionali e le competenze progettati. Tutti i profili professionali e le competenze emerse saranno raccolti come parte dell'Intellectual Output 1.

Domande

Per progettare i profili professionali necessari alle PMI, per ogni profilo professionale è necessario porre il seguente elenco di domande:

- Cosa dovrebbe essere in grado di fare il lavoratore qui? Quali sono le principali attività che dovrebbe essere in grado di svolgere qui?
- Quali sono i principali output che deve produrre alla fine di ogni attività principale?
- Quali sono le principali competenze che il lavoratore deve attivare? Che tipo di risorse deve mobilitare in termini di conoscenza, know-how e atteggiamento?
 - Cosa deve sapere?
 - Cosa deve essere in grado di fare?
 - Quale comportamento o atteggiamento organizzativo è richiesto a lei/lui?
- Questo elenco di domande mirava a esplorare i bisogni delle diverse componenti delle competenze principali (sapere, saper fare, saper essere).

Per progettare le competenze necessarie alle PMI, per ciascuna di esse dobbiamo porre la seguente lista di domande:

- Quali sono le principali attività che dovrebbe essere in grado di svolgere?(max 4)
- Considerando tre livelli di competenza, Base, Intermedio, Avanzato, per ogni competenza cosa deve essere in grado di fare il lavoratore?

Punti chiave

Durante l'implementazione della Skill Roadmap individueremo sia le esigenze del profilo



professionale che quelle delle competenze.

Per competenze intendiamo un'area di competenze di cui più lavoratori possono avere bisogno. Alcuni esempi potrebbero essere: competenze di creatività, competenze di comunicazione digitale di basso livello, competenze di problem solving, competenze di codifica, gestione dei bot, ecc. È possibile che un numero maggiore di **profili professionali** attualmente utilizzati debba essere aggiornato con queste **competenze**.

Strumenti

Modello di descrizione