



HR+ PROFILO PROFESSIONALE

HR+ WP3 DELIVERABLE (A3.1)



Co-funded by
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Deliverable:

Project Ref.	HR+ - Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries (2024-1-IT01-KA220-VET-000254093)
Related WP/Task	WP3 (A3.1)
Dissemination level	Public
Deliverable leader	Gdoce
Document status	Final

“HR+ – Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries” (<https://www.hrplusacademy.eu/>) is a 20 month Erasmus+ project dedicated to redefining the role of the HR Manager in Knowledge-Intensive (KI) organisations through the co-creation of an innovative, transnational training programme. This programme aims to equip HR professionals with the advanced skills, knowledge, and competencies essential to meeting the evolving demands within KI organisations across Italy, Spain, Hungary, and Portugal.

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views of the author, and neither the Commission nor the Inapp Erasmus+ National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Credits

Project title

HR+ - Innovative competencies for HR manager among twin and social transition in knowledge intensive industries (2024-1-IT01-KA220-VET-000254093)

Title

HR in Transition: Insights from a transnational research on emerging needs and skills requirements for the HR professionals “of the future”

Lead authors

Ariana Romero, Gdoce S.L., ariana.romero@gdoce.es
Victor Vidueira, Gdoce S.L., victor.vidueira@gdoce.es

Contributing lead authors

Roberto Baldo, Fòrema Srl, roberto.baldo@forema.it
Gaia Galante, Fòrema Srl, gaia.galante@forema.it
Sergio Exposito Cabrera, EVTA, s.exposito@evta.eu
Patricia Tejada, EVTA, p.tejada@evta.eu
Federico Bencivelli, FAV, federico.bencivelli@fav.it
Laura Cavina, FAV, laura.cavina@fav.it
Kálmán Edina, PC Trend Kft., kalmanedina@formacio.hu
Karip Krisztina, PC Trend Kft., karipkriszta@pctrend.hu
Lisa Gomes, Previform Lda, lisagomes@previform.pt
Francesca Nadalin, Veneto Lavoro, francesca.nadalin@venetolavoro.it
Romilda Patella, Veneto Lavoro, romilda.patella@venetolavoro.it

Introduzione

Questo documento presenta il **Profilo Professionale HR+**, sviluppato nell'ambito del progetto "*HR+: Human Resources for Knowledge-Intensive Organisations*". Il profilo è stato co-progettato dai partner di progetto, con coordinamento di Gdoce, a partire dalle attività svolte nel "**Work Package 2 – Training Needs Analysis**".

Il processo ha previsto:

- Desk research sui framework delle competenze HR e le tendenze del mercato del lavoro,
- Ricerca sul campo attraverso interviste, focus group e una survey in Spagna, Italia, Ungheria, Portogallo, Belgio e Francia,
- Validazione di stakeholder/specialisti HR,
- Allineamento al **Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF Livello 6)** e principi **ECVET**.

Il profilo riflette le esigenze emergenti dei professionisti delle risorse umane che operano in contesti sempre più digitali, diversificati e orientati alla strategia e funge da base per la progettazione di moduli formativi e azioni pilota che ne sosterranno il **riconoscimento e l'adozione a livello nazionale e transnazionale**.

Profilo Professionale HR+ (EQF Livello 6 / ECVET Compliant)

1. Il Profilo

L'HR Manager è un professionista delle risorse umane che possiede le competenze necessarie per operare in modo strategico in contesti lavorativi dinamici e ad alta intensità di conoscenza.

Questo ruolo combina competenze avanzate nella gestione delle persone con skill digitali, la capacità di sostenere pratiche inclusive e sostenibili sul posto di lavoro, oltre alle competenze per guidare processi di trasformazione organizzativa.

L'HR Manager è in grado di progettare e implementare strategie per lo sviluppo della forza lavoro, facilitare il cambiamento, gestire in modo sicuro i sistemi e i dati digitali e garantire l'allineamento tra le funzioni HR e gli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione.

2. Riferimento EQF e Allineamento al Framework

Campo	Descrizione
Titolo del profilo	HR+ Manager – Professionista delle risorse umane per le organizzazioni ad alta intensità di conoscenza
Livello EQF	6
Livello Educazione	Laurea triennale o equivalente (istruzione terziaria di primo ciclo)
Frameworks di Riferimento	- European Qualifications Framework (EQF) - ECVET (modulare e trasferibile) - Processo di Bologna (apprendimento basato sui risultati)

Descrittore di livello generale

(EQF 6)

Conoscenza	Conoscenza avanzata di un settore di lavoro o studio, che implica una comprensione critica di teorie e principi.
Abilità	Competenze avanzate, che dimostrano padronanza e innovazione, necessarie per risolvere problemi complessi e imprevedibili in un campo di lavoro o studio specializzato.
Responsabilità e Autonomia	Gestire attività o progetti tecnici o professionali complessi, assumendo la responsabilità di prendere decisioni in contesti lavorativi imprevedibili. Responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di individui e gruppi.

3. Principali Funzioni

L'HR Manager è responsabile di un'ampia serie di funzioni strategiche e operative, essenziali per sostenere la trasformazione organizzativa in ambienti ad alta intensità di conoscenza. I suoi compiti riflettono un approccio lungimirante alle risorse umane, che combina competenze digitali, pratiche inclusive e sviluppo della forza lavoro.

I compiti principali includono:

1. Planning HR Strategico

- Progettare e allineare le strategie delle risorse umane con la missione, i valori e gli obiettivi di sviluppo dell'organizzazione.

2. Sviluppo delle Competenze e della Forza Lavoro

- Anticipare le esigenze future di competenze e implementare percorsi strutturati di aggiornamento e riqualificazione per individui e team.

3. Recruitment e Talent Management

- Condurre processi di recruiting e selezione inclusivi, efficaci e orientati all'innovazione, adattati all'evoluzione delle richieste del mercato del lavoro.

4. Progettazione dell'apprendimento e trasferimento delle conoscenze

- Sviluppare e gestire le opportunità di apprendimento; sostenere l'apprendimento tra pari, il mentoring e le pratiche interne di condivisione delle conoscenze.

5. Digitalizzazione dei Processi HR

- Gestire i sistemi e gli strumenti digitali HR; garantire efficienza, accuratezza e conformità nella gestione dei dati.

6. Change Management

- Facilitare l'adattamento organizzativo sostenendo i dipendenti durante i processi di cambiamento strutturale, tecnologico o culturale.

7. Benessere e Cultura sul Lavoro

- Promuovere un ambiente di lavoro sano, rispettoso e coinvolgente attraverso politiche proattive di welfare e conciliazione vita-lavoro.

8. Inclusion and Diversity

- Sostenere le pari opportunità e promuovere politiche HR inclusive, garantendo l'assunzione, ingaggio e sostegno di talenti diversi.

9. Sostenibilità

- Contribuire agli obiettivi di responsabilità ambientale e sociale dell'organizzazione promuovendo azioni e consapevolezza delle risorse umane.

10. Valutazione e Monitoraggio d'Impatto

- Misurare l'efficacia delle iniziative HR attraverso dati, indicatori e feedback qualitativi per promuovere il miglioramento continuo.

4. Unità di Competenza (Livello 6 EQF)

Unità 1: Gestione degli Strumenti Digitali per l'Ufficio, Sistemi e Cybersecurity

- **Conoscenze:**
Conosce i principali strumenti digitali utilizzati in ambito HR (es. HRIS, ATS, piattaforme collaborative); ha familiarità con la legislazione sulla protezione dei dati e i rischi di cybersecurity negli ambienti HR.
- **Abilità:**
Seleziona e gestisce gli strumenti digitali appropriati per le funzioni HR; applica le buone pratiche di gestione e sicurezza dei dati digitali; supporta l'onboarding digitale di nuovi strumenti sul posto di lavoro.
- **Autonomia e Responsabilità:** Lavora in modo indipendente nella gestione dei processi digitali delle risorse umane; si assume la responsabilità di proteggere i dati sensibili del personale e contribuisce alla trasformazione digitale dell'organizzazione.

Unità 2: Amministrare e Gestire il Personale in Linea con i Requisiti Legali e Organizzativi

- **Conoscenze:**
Ha una solida conoscenza della legislazione sul lavoro, dei contratti collettivi, delle politiche organizzative e delle procedure amministrative delle risorse umane.
- **Abilità:**
Gestisce in modo accurato ed efficiente i contratti di lavoro, i sistemi di rilevazione delle presenze, le interfacce per le paghe e la reportistica normativa.
- **Autonomia e Responsabilità:** Opera in modo autonomo nello svolgimento delle funzioni amministrative delle risorse umane e garantisce la conformità alle normative nazionali in materia di occupazione e alle procedure interne.

Unità 3: Mappare e Anticipare i Fabbisogni di Competenze

- **Conoscenze:**
Comprende i principi di pianificazione della forza lavoro, la mappatura dei ruoli, il framework delle competenze e le metodologie di previsione delle competenze future.
- **Abilità:**
Conduce analisi dei gap di competenze, identifica l'evoluzione dei profili professionali e supporta la pianificazione organizzativa in base alle future esigenze di competenze.
- **Autonomia e Responsabilità:** Conduce discussioni strategiche con il management per allineare lo sviluppo della forza lavoro ai cambiamenti organizzativi e alle tendenze del mercato; fornisce consulenza sulla pianificazione delle risorse umane a lungo termine.

Unità 4: Attrarre, Reclutare e Selezionare Talenti

- **Conoscenze:**
Comprende i principi di reclutamento inclusivo, le strategie di employer branding e le moderne tecniche di selezione (ad es. colloqui comportamentali, piattaforme digitali).
- **Abilità:**
Progetta e realizza campagne di recruiting; utilizza strumenti digitali per gestire il monitoraggio dei candidati; applica metodi di selezione equi e inclusivi, adatti a profili diversi.
- **Autonomia e Responsabilità:** Opera con elevato livello di autonomia nella gestione dei processi di assunzione; garantisce la conformità legale e promuove la diversità e la trasparenza nelle assunzioni.

Unità 5: Gestione dei Processi di Comunicazione Digitale

- **Conoscenze:**
Comprende le dinamiche della comunicazione interna, i canali e gli strumenti di comunicazione digitale (ad es. intranet, bacheche digitali, piattaforme collaborative), e l'impatto della comunicazione sulla cultura organizzativa.
- **Abilità:**
Pianifica, produce e distribuisce comunicazioni interne utilizzando strumenti digitali; facilita i flussi di comunicazione bidirezionali e il feedback all'interno dei team e reparti.
- **Autonomia e Responsabilità:** Si assume la responsabilità di garantire che le strategie di comunicazione favoriscano la chiarezza, la trasparenza e il coinvolgimento dei dipendenti; adatta gli stili di comunicazione ai diversi contesti organizzativi.

Unità 6: Progettare e Gestire le Opportunità di Apprendimento per Favorire l'Occupabilità

- **Conoscenze:**
Ha una conoscenza approfondita dei principi dell'apprendimento degli adulti, della progettazione di programmi di formazione e degli strumenti di valutazione dell'impatto dell'apprendimento.
- **Abilità:**
Progetta, implementa e monitora programmi di apprendimento e sviluppo; adatta i contenuti alle diverse esigenze di apprendimento e ai profili professionali; integra approcci di apprendimento formale, informale e non formale.
- **Autonomia e Responsabilità:** Guida le iniziative di apprendimento organizzativo; assicura l'allineamento tra lo sviluppo dei dipendenti e gli obiettivi strategici aziendali; promuove una cultura di apprendimento continuo.

Unità 7: Allineare le Strategie HR agli Obiettivi Ambientali e di Sostenibilità

- **Conoscenze:**
Comprende i principi della sostenibilità ambientale, della responsabilità sociale d'impresa (CSR) e il ruolo che gli HR possono svolgere nella promozione di pratiche green.
- **Abilità:**
Integra gli obiettivi di sostenibilità nelle strategie e nelle politiche HR; promuove il coinvolgimento del personale negli obiettivi ambientali; sostiene i comportamenti sostenibili sul luogo di lavoro.
- **Autonomia e Responsabilità:** Agisce come motore della trasformazione green all'interno dell'organizzazione; allinea le pratiche del personale agli obiettivi più ampi di sostenibilità dell'organizzazione.

Unità 8: Ri-modellare l'Ambiente Lavorativo con Politiche di Welfare e Work-Life Balance

- **Conoscenze:**
Comprende l'importanza del benessere sul posto di lavoro, la gestione dei rischi psicosociali e le politiche di supporto alle modalità di lavoro flessibili.
- **Abilità:**
Sviluppa e implementa iniziative per il benessere dei dipendenti; promuove l'equilibrio tra lavoro e vita privata attraverso campagne di sensibilizzazione e sistemi di supporto.
- **Autonomia e Responsabilità:** Si assume la responsabilità di promuovere una cultura di sostegno e inclusione sul posto di lavoro; sviluppa e coordina programmi di benessere adattati al contesto organizzativo e alle esigenze del personale.

Unità 9: Pianificazione e Implementazione di Percorsi di Sviluppo del Personale

- **Conoscenze:**
Comprende la teoria dello sviluppo della carriera, i framework di progressione e le strategie di sviluppo dei talenti.
- **Abilità:**
Progetta piani di sviluppo personalizzati; supporta il personale nell'identificazione delle opportunità di crescita; attua misure di pianificazione della successione.
- **Autonomia e Responsabilità:** Guida e monitora le iniziative di sviluppo; assicura che le strategie di sviluppo siano in linea con gli obiettivi organizzativi e le aspirazioni dei dipendenti.

Unità 10: Gestione dei Processi di Cambiamento nelle Organizzazioni

- **Conoscenze:**
Ha una conoscenza avanzata della teoria della gestione del cambiamento, dello sviluppo organizzativo e delle dimensioni emotive e pratiche del cambiamento.
- **Abilità:**
Pianifica e supporta le iniziative di cambiamento; comunica efficacemente durante i processi di cambiamento; applica tecniche per gestire la resistenza e favorire l'adattabilità.
- **Autonomia e Responsabilità:** Guida progetti legati al cambiamento; guida i team nelle fasi di transizione; si assume la responsabilità della dimensione umana della trasformazione organizzativa.

5. Competenze Trasversali

Le seguenti competenze trasversali sono essenziali per l'efficacia del professionista HR+ in tutte le aree funzionali. Riflettono le attitudini, i comportamenti e le capacità più ampie richieste in contesti organizzativi complessi.

1. Pensiero e Visione Strategica

- Capacità di allineare le pratiche HR agli obiettivi organizzativi a lungo termine e alle tendenze sociali più ampie.
- Dimostra una comprensione del modo in cui l'HR contribuisce allo sviluppo e alla sostenibilità del business.

2. Prontezza e Adattabilità Digitale



- Dimestichezza nel lavorare con strumenti e piattaforme digitali; apertura al cambiamento tecnologico.
- Adatta le strategie HR alle sfide digitali emergenti e supporta gli altri nelle transizioni digitali.

3. Pratica Etica e Responsabile

- Agisce in conformità con i principi etici, i framework giuridici e gli standard di riservatezza.
- Promuove l'equità, la trasparenza e l'integrità in tutti i processi HR.

4. Comunicazione e Mediazione Inclusiva

- Comunica in modo chiaro e sensibile con un pubblico eterogeneo.
- Utilizza capacità di facilitazione e mediazione per affrontare i conflitti e promuovere la collaborazione.

5. Collaborazione e Team Leadership

- Lavora efficacemente in team multidisciplinari e multiculturali.
- Garantisce la leadership attraverso l'influenza, l'incoraggiamento e il coordinamento strutturato delle persone.

6. Orientamento all'Apprendimento Continuo

- Cerca in modo proattivo opportunità di crescita personale e professionale.
- Supporta lo sviluppo di una cultura dell'apprendimento all'interno dell'organizzazione.

6. Risultati Complessivi dell'Apprendimento

Al termine del programma di formazione HR+, il partecipante sarà in grado di:

Conoscenze

- Dimostrare una comprensione avanzata delle pratiche delle risorse umane nel contesto della trasformazione digitale, sociale e organizzativa.
- Identificare e interpretare criticamente i framework giuridici, tecnologici e strategici che influenzano le moderne politiche e azioni HR.
- Comprendere le sfide e le opportunità legate all'inclusione, alla sostenibilità, alla digitalizzazione e al benessere sul posto di lavoro.

Abilità

- Applicare strumenti e metodi avanzati per la gestione di funzioni HR come recruiting, formazione, comunicazione e pianificazione della forza lavoro.
- Utilizzare i sistemi digitali in modo sicuro e efficace per supportare i processi HR e il processo decisionale.
- Progettare e condurre iniziative di gestione del cambiamento, sviluppo del personale e formazione organizzativa.
- Comunicare e collaborare efficacemente tra reparti e team diversi.

Autonomia and Responsabilità

- Operare con autonomia e responsabilità nella pianificazione e implementazione delle strategie e iniziative HR.
- Assumere la responsabilità dello sviluppo di pratiche HR inclusive e etiche.
- Guidare gli sforzi di sviluppo professionale all'interno dei team e sostenere il miglioramento continuo della cultura organizzativa.

7. Indicatori ed Evidenze di Competenza

I seguenti indicatori forniscono una guida per valutare se il professionista HR+ ha acquisito e sta applicando le competenze previste al livello 6 dell'EQF.

Ogni indicatore può essere utilizzato sia per la **valutazione formativa** che per quella **sommativa** e supporta la creazione di strumenti quali rubriche di progetto, portfolio digitali e valutazioni sul posto di lavoro.

1. Allineamento Strategico

- Dimostra la capacità di allineare le strategie HR alle priorità organizzative e ai processi di cambiamento più ampi.
- Fornisce prove documentate (ad es. piani, presentazioni) delle azioni HR collegate agli obiettivi strategici.

2. Utilizzo di Strumenti Digitali

- Seleziona e utilizza sistemi digitali appropriati (HRIS, ATS, strumenti di comunicazione) per le funzioni HR quotidiane.
- Mostra competenza nella gestione sicura dei dati e dimostra consapevolezza della cybersecurity nelle pratiche HR.

3. Progettazione di Recruitment e Onboarding

- Crea o migliora i processi di selezione e onboarding utilizzando approcci inclusivi e “evidence-based”.
- Utilizza indicatori come la soddisfazione, la diversità dei candidati o metriche relative al tempo di assunzione.

4. Iniziative di Apprendimento e Sviluppo

- Progetta o contribuisce a percorsi di apprendimento per il personale in base alle esigenze organizzative.
- Fornisce prove di materiali formativi, valutazioni di feedback e analisi dell'impatto dell'apprendimento.

5. Comunicazione e Collaborazione in Team

- Facilita una comunicazione chiara, rispettosa ed efficace in contesti di team diversi.
- Le evidenze possono includere verbali, piani di comunicazione digitale o questionari sul coinvolgimento del personale.

6. Contributo al Change Management

- Partecipa o guida iniziative di cambiamento all'interno dell'organizzazione.
- Dimostra capacità di adattamento e utilizza metodi strutturati per gestire le trasformazioni e attenuare le resistenze.

7. Promozione di Benessere e Work-Life Balance

- Propone o sostiene azioni per migliorare le condizioni di lavoro e il benessere del personale.
- Le prove possono includere documenti di policy, sondaggi o studi di casi di pratiche implementate.

8. Supporto all'Inclusione e Sostenibilità

- Mostra impegno verso la promozione della diversità e la responsabilità ambientale attraverso le pratiche HR.
- Produce piani d'azione o rapporti che collegano le politiche del personale agli obiettivi di sostenibilità o CSR.

8. Crediti EQF/ECVET

Valore dei Crediti EQF/ECVET Suggesti

Campo	Dettaglio
Livello EQF	6
Ore Formazione Totali	72 ore (durata fissa: e-learning, in presenza e apprendimento sul lavoro)
Crediti Suggesti ECVET	Da 2 a 3 crediti ECVET

Spiegazione del Calcolo del Credito

Secondo le linee guida “European Credit System for Vocational Education and Training” (ECVET):

- **1 ECVET credito corrisponde a 25–30 ore di formazione** (compreso il tempo di contatto e l'apprendimento guidato).

Il Programma di Formazione HR+ comprende:

- **8 ore di e-learning**
- **24 ore di formazione in presenza**
- **40 ore di formazione strutturata basato sul lavoro**

Queste **72 ore di formazione guidata** si traducono in:

- **Da 2,4 a 2,88 crediti ECVET**, a seconda delle pratiche di arrotondamento nazionali.

► **Raccomandazione:** I partner possono attribuire formalmente **2 o 3 crediti ECVET** a seconda dei framework di riconoscimento locali e delle esigenze del programma pilota realizzato.

9. Annex – HR+ Tavola delle Competenze

Unità Nr	Titolo Competenza	Descrizione
1	Gestione degli Strumenti Digitali per l'Ufficio, Sistemi e Cybersecurity	Utilizzare strumenti e sistemi digitali in modo sicuro ed efficace per supportare i processi HR e la protezione dei dati.
2	Amministrare e Gestire il Personale in Linea con i Requisiti Legali e Organizzativi.	Supervisionare i processi amministrativi HR garantendo la conformità agli standard legali e organizzativi.
3	Mappare e Anticipare i Fabbisogni di Competenze	Identificare le esigenze attuali e future di competenze e sostenere le strategie di pianificazione e sviluppo della forza lavoro.
4	Attrarre, Reclutare e Selezionare Talenti	Progettare e gestire processi di reclutamento e selezione inclusivi ed efficaci.
5	Gestione dei Processi di Comunicazione Digitale	Facilitare la comunicazione interna utilizzando strumenti digitali per sostenere il coinvolgimento e la chiarezza tra i team.
6	Progettare e Gestire le Opportunità di Apprendimento per Favorire l'Occupabilità	Sviluppare strategie di formazione che supportino l'apprendimento continuo e migliorino l'occupabilità della forza lavoro.
7	Allineare le Strategie HR agli Obiettivi Ambientali e di Sostenibilità	Incorporare gli obiettivi di sostenibilità e ambientali nelle strategie HR e nella cultura organizzativa.
8	Ri-modellare l'Ambiente Lavorativo attraverso Politiche di Welfare e Work-Life Balance	Promuovere il benessere, il lavoro flessibile e le pratiche inclusive per sostenere la soddisfazione e la retention del personale.
9	Pianificazione e Implementazione di Percorsi di Sviluppo del Personale	Creare piani di sviluppo e progressione di carriera strutturati e allineati agli obiettivi organizzativi.
10	Gestione dei Processi di Cambiamento nelle Organizzazioni	Facilitare e sostenere i processi di change management attraverso la leadership, la comunicazione e il coinvolgimento del personale.

10. Osservazioni finali / Sintesi

Il profilo professionale HR+ definisce un nuovo ruolo orientato al futuro nel campo delle risorse umane, specificamente adattato alle esigenze delle organizzazioni ad alta intensità di conoscenza. Sviluppato dai Paesi partner (Livello 6 EQF), il profilo riflette l'evoluzione delle risorse umane dal “supporto” amministrativo alla leadership strategica.

Attraverso dieci competenze chiave - che spaziano dalla digitalizzazione all'inclusione, dalla sostenibilità alla gestione del cambiamento - il profilo delinea le conoscenze, le abilità e le responsabilità richieste ai professionisti delle risorse umane di domani.

Il profilo costituirà la base per le azioni pilota nazionali e le procedure di riconoscimento in Spagna, Italia e Ungheria, contribuendo alla professionalizzazione e innovazione nel settore delle risorse umane.