

UNI/PdR 150:2024

Profili professionali operanti nei servizi del settore Business Process Outsourcing / Customer Relation Management - Requisiti di conoscenza, abilità e autonomia e responsabilità

NOTA PER LA CONSULTAZIONE E LA FRUIZIONE INTERATTIVA DELLA PRESENTE UNI/PdR

La presente UNI/PdR introduce innovazioni di merito e di metodo, per le quali è stato ritenuto ottimale modificare il tradizionale formato PDF, al fine di garantire agilità di lettura e massima comprensione dei contenuti. Per questa ragione seguendo questo link <https://www.pdr150.it> si può scaricare una cartella zippata contenente il file PDF della presente UNI/PdR e l'HTML.

Il documento PDF, copia identica del presente documento, include la lista di conoscenze e abilità digitali e non strutturati come hyperlink attivi.

Chi desidera approfondire le informazioni relative a ciascuna conoscenza o abilità, cliccando sull'hyperlink raggiunge una pagina interattiva che rappresenta:

- gli ambiti di competenza;
- la spiegazione in dettaglio della conoscenza o abilità indagata;
- i livelli di padronanza previsti.

La pagina HTML è accessibile in locale, ed è utilizzabile cross Platform, su qualsiasi device o sistema operativo, e compatibile con i principali browser.

Profili professionali operanti nei servizi del settore Business Process Outsourcing / Customer Relation Management - Requisiti di conoscenza, abilità e autonomia e responsabilità

Professional profiles working in services in the Business Process Outsourcing / Customer Relation Management - Requirements of knowledge, skills and autonomy and responsibility

La UNI/PdR definisce i requisiti relativi all'attività dei profili professionali operanti nei servizi del settore Business Process Outsourcing / Customer Relation Management.

Il documento definisce i requisiti dei profili professionali elencati di seguito:

- Operatore di Customer & Data Management
- Consulente di Customer & Data Management
- Team Leader del Customer & Data Management
- Responsabile di Commessa del Customer & Data Management
- Data Analyst di Customer & Data Management.

Tali requisiti sono specificati, a partire dai compiti e attività specifiche e dall'identificazione dei relativi contenuti, in termini di conoscenze (K), conoscenze digitali (DK), abilità (S) e abilità digitali (DS), anche al fine di identificarne chiaramente il livello di autonomia e responsabilità in coerenza con il Quadro Nazionale delle Qualificazioni (QNQ).

Tali requisiti sono, inoltre, espressi in maniera tale da agevolare e contribuire a rendere omogenei e trasparenti, per quanto possibile, i relativi processi di valutazione della conformità.

Publicata il 29 febbraio 2024

ICS 03.100; 03.080.30



© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

Documento distribuito esclusivamente da UNI.

I contenuti del documento possono essere riprodotti o diffusi solo previa autorizzazione scritta di UNI, citando la fonte.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 150:2024 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno dei seguenti soggetti firmatari di un accordo di collaborazione con UNI:

Assocontact

*Via Alessandro Severo 52
00145 Roma*

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo “Profili professionali operanti nei servizi del settore Business Process Outsourcing / Customer Relation Management” condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

Fabio Giuseppe Ferrara - Project Leader (Assocontact)

Ilaria Cappiello (Accredia)

Paolo Emilio Colombo (Assocontact)

Maurilio D'Angelo (Fistel CISL)

Virgilio D'Antonio (Università di Salerno)

Angelo Del Giudice (Accredia)

Franco Fontana (Intertek Italia SpA)

Eleonora Gallarati (BHR Designer Srl)

Mina Maniglio (Network Contacts Srl)

Enrico Martino (Assocontact)

Maurizio Monaco (Network Contacts Srl)

Marco Recchi (Studio Legale Marco Recchi)

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI ed entra in vigore il 29 febbraio 2024.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i “prodotti della normazione europea”, come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Italiano di Normazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	5
2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....	5
3 TERMINI E DEFINIZIONI	6
4 PRINCIPIO.....	10
5 PROFILO PROFESSIONALE DI RIFERIMENTO	11
6 COMPITI E ATTIVITÀ SPECIFICHE DEL PROFILO PROFESSIONALE DI OPERATORE DEL CUSTOMER & DATA MANAGEMENT	16
7 COMPITI, CONOSCENZE, ABILITÀ	20
APPENDICE A - ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DELLA CONFORMITÀ (NORMATIVA).....	21
APPENDICE B (INFORMATIVA) ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI APPLICABILI	66

INTRODUZIONE

Il progetto di elaborare la presente prassi di riferimento (UNI/PdR) nasce con lo scopo di:

- creare un primo riferimento normativo tecnico che riconosca il ruolo delle figure professionali delle aziende del mercato sia della committenza sia dell'offerta nel mercato del Business Process Outsourcing e rassicuri le imprese, una certificazione delle competenze in ambito Business Process Outsourcing allineata ai modelli di processo/servizio definiti nelle norme ISO 18295-1 e ISO 18295-2 che permetta alle imprese di portare al proprio interno strumenti, metodologie e competenze certificate;
- rendere i ruoli operanti all'interno delle aziende di Business Process Outsourcing tassello strategico per lo sviluppo del business aziendale definendo policy catalizzatrici di obiettivi di business e di successo;
- mappare le competenze tecnico specialistiche e trasversali delle figure professionali che operano all'interno delle aziende di Business Process Outsourcing;
- fornire all'utenza un riferimento ai fini dell'attestazione della formazione del professionista, comprese le indicazioni inerenti gli aspetti etici e deontologici applicabili.

Nello sviluppo della presente UNI/PdR sono stati osservati i principi e le indicazioni di cui allo EQF. Dal punto di vista metodologico, si è stabilito in particolare che:

- i termini e le definizioni (punto 3) di base adottate sono, in massima parte, ripresi dallo EQF e dal QNQ e dalla terminologia pertinente in vigore in ambito comunitario;
- ai fini della declinazione dei requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità della specifica figura professionale, è necessario partire da una preliminare identificazione dei compiti e delle attività specifiche della figura professionale (punto 5);
- i requisiti della specifica figura professionale sono definiti in termini di conoscenza, abilità e autonomia e responsabilità (punto 6) e sono state inoltre identificate, per quanto applicabile, le capacità personali attese;
- le competenze e le abilità descritte sono state individuate anche alla luce degli elementi di novità introdotti dal recente [Codice di condotta per le attività di telemarketing e teleselling](#) approvato in data 24/03/2023 dall'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali. al fine di normare e stabilire alti standard di qualità nel trattamento dei dati dal contatto al contratto;
- in Appendice A (normativa) sono definiti gli elementi utili circa le modalità di valutazione delle conformità applicabili. Tali elementi sono stati sviluppati tenendo in debita considerazione quanto già consolidato nell'articolato ambito della normazione tecnica volontaria, anche con riferimento al corpus normativo riguardante la valutazione della conformità (ossia, serie UNI CEI EN ISO/IEC 17000);
- in Appendice B (informativa) sono contenute delle indicazioni relative agli aspetti etici e deontologici applicabili, compreso un inquadramento generale per la realizzazione di una infrastruttura della cultura dell'integrità professionale, di particolare rilevanza ai fini della tutela dei consumatori/utenti, compreso ogni stakeholder pertinente;

UNI/PdR 150:2024

- si fa riferimento alle certificazioni dei centri di contatto (Contact Center) già oggi in vigore - ISO 18295-1:2017 e ISO 18295-2:2017 - che regolano e definiscono, rispettivamente, i requisiti di servizio per i centri di contatto clienti (CCC) e per le organizzazioni che utilizzano i servizi dei centri di contatto clienti.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente UNI/PdR definisce i requisiti relativi all'attività dei profili professionali operanti nei servizi del settore Business Process Outsourcing / Customer Relation Management.

Il presente documento definisce i requisiti dei profili professionali elencati qui di seguito:

- Operatore di Customer & Data Management
- Consulente di Customer & Data Management
- Team Leader del Customer & Data Management
- Responsabile di Commessa del Customer & Data Management
- Data Analyst di Customer & Data Management.

Tali requisiti sono specificati, a partire dai compiti e attività specifiche e dall'identificazione dei relativi contenuti, in termini di conoscenze (K), conoscenze digitali (DK), abilità (S) e abilità digitali (DS), anche al fine di identificarne chiaramente il livello di autonomia e responsabilità in coerenza con il Quadro Nazionale delle Qualificazioni (QNQ).

Tali requisiti sono, inoltre, espressi in maniera tale da agevolare e contribuire a rendere omogenei e trasparenti, per quanto possibile, i relativi processi di valutazione della conformità.

NOTA 1 La certificazione delle persone in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024 è un processo di valutazione di conformità di terza parte.

NOTA 2 Ai fini dell'applicazione della presente UNI/PdR, con riferimento al DigComp 2.2 si considerano tre livelli di padronanza, come di seguito indicati:

- 1-2 base DigComp 2.2 = 1° livello base UNI/PdR
- 3-4 intermedio DigComp 2.2 = 2° livello intermedio UNI/PdR
- 5-6 avanzato DigComp 2.2 = 3° livello avanzato UNI/PdR
- 7-8 altamente specializzato DigComp 2.2 = non applicabile

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012 Valutazione della conformità - Requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di persone

UNI EN ISO/IEC 17000 Valutazione della conformità - Vocabolario e principi generali

Regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio del 9 luglio 2008 che pone norme in materia di accreditamento e vigilanza del mercato per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti

UNI/PdR 150:2024

Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 sul Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente

Codice di condotta per le attività di telemarketing e teleselling, approvato con provvedimento del Garante per la protezione dei dati personali n. 70 del 9 marzo 2023

ISO 18295-1 2017 Customer contact centres - Part 1: Requirements for customer contact centres

ISO 18295-2 2017 Customer contact centres - Part 2: Requirements for clients using the services of customer contact centres

DigComp - Il quadro di riferimento per le competenze digitali dei cittadini

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento si applicano i seguenti termini e definizioni.

3.1 abilità: Capacità di applicare *conoscenze* (3.7) e di usare il *know-how* per portare a termine compiti e risolvere problemi.

NOTA Nel contesto dello EQF e del QNQ le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti la manualità e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili).

[FONTE: EQF, Allegato I, definizione g)]

3.2 apprendimento formale: Apprendimento che si attua nel sistema di istruzione e formazione e nelle università e istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, e che si conclude con il conseguimento di un titolo di studio o di una qualifica o diploma professionale, conseguiti anche in apprendistato, o di una certificazione riconosciuta, nel rispetto della legislazione vigente in materia di ordinamenti scolastici e universitari.

NOTA La definizione è quella riportata nel D.Lgs 13/2013, Art. 2, comma 1, lettera b), ed è coerente con [4].

3.3 apprendimento informale: Apprendimento che, anche a prescindere da una scelta intenzionale, si realizza nello svolgimento, da parte di ogni persona, di attività nelle situazioni di vita quotidiana e nelle interazioni che in essa hanno luogo, nell'ambito del contesto di lavoro, familiare e del tempo libero.

NOTA La definizione è quella riportata nel D.Lgs 13/2013, Art. 2, comma 1, lettera d), ed è coerente con [4].

3.4 apprendimento non-formale: Apprendimento caratterizzato da una scelta intenzionale della persona, che si realizza al di fuori dei sistemi di cui all'*apprendimento formale* (3.2), in ogni organismo che persegua scopi educativi e formativi, anche del volontariato, del servizio civile nazionale e del privato sociale e nelle imprese.

NOTA La definizione è quella riportata nel D.Lgs 13/2013, Art. 2, comma 1, lettera c), ed è coerente con [4].

3.5 autonomia e responsabilità: Capacità della persona di applicare *conoscenze* (3.7) e *abilità* (3.1) in modo autonomo e responsabile.

[FONTE: EQF, Allegato I, definizione h), modificata - il termine “discente” è stato sostituito dal termine “persona”]

3.6 competenza: Comprovata capacità di utilizzare un insieme strutturato di *conoscenze* (3.7), *abilità* (3.1) e capacità personali, sociali e/o metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale.

[FONTE: EQF, Allegato I, definizione i), modificata - È stata aggiunta l'espressione “un insieme strutturato di”]

3.7 conoscenza: Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento.

NOTA 1 Le conoscenze sono l'insieme di fatti, principi, teorie e pratiche che riguardano un ambito di lavoro o di studio.

NOTA 2 Nel contesto dello EQF e del QNQ le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

[FONTE: EQF, Allegato I, definizione f)]

3.8 risultati dell'apprendimento: Descrizione di ciò che una persona conosce, capisce ed è in grado di realizzare al termine di un processo di apprendimento.

NOTA 1 I risultati sono descritti in termini di *conoscenze* (3.7), *abilità* (3.1) e *autonomia e responsabilità* (3.5).

NOTA 2 I risultati dell'apprendimento possono derivare da contesti di *apprendimenti formali, non formali o informali*.

[FONTE: EQF, Allegato I, definizione e), modificata - il termine “discente” è stato sostituito dal termine “persona”]

3.9 valutazione della conformità: Dimostrazione che requisiti specificati relativi a un prodotto, processo, sistema, persona o organismo, sono soddisfatti.

[FONTE: UNI CEI EN ISO/IEC 17000:2005, 2.1, modifica - Le note sono state eliminate]

Ai fini della presente prassi di riferimento, si applicano inoltre i seguenti termini e definizioni:

3.10 telemarketing: Attività di contatto telefonico con operatore effettuate per finalità promozionale attraverso chiamate dirette a numerazioni fisse e mobili nazionali.

3.11 teleselling: Attività di contatto telefonico con operatore effettuate per finalità di vendita diretta attraverso chiamate destinate a numerazioni fisse e mobili nazionali.

3.12 committente: Soggetto che, operando in qualità di titolare del trattamento, incarica terzi, ad esempio, call center, teleseller e agenzie, per lo svolgimento di contatti commerciali telefonici per finalità di *teleselling* e *telemarketing*.

3.13 call-center/teleseller e agenzie: Operatori economici che, operando in qualità di responsabili del trattamento dei committenti, sviluppano contatti telefonici per finalità di promozione della conclusione di contratti di vendita/locazione/abbonamento per servizi/prodotti o di richiesta di incontri al medesimo fine.

3.14 utente: Persona fisica che utilizza il servizio di comunicazione elettronica senza esservi necessariamente abbonata.

3.15 profilazione: Qualsiasi forma di trattamento automatizzato di dati personali consistente nell'utilizzo di tali dati per valutare determinati aspetti personali relativi a una persona fisica, in particolare per analizzare o prevedere aspetti riguardanti il rendimento professionale, la situazione economica, la salute, le preferenze personali, gli interessi, l'affidabilità, il comportamento, l'ubicazione o gli spostamenti di detta persona fisica.

3.16 inbound: Servizio veicolato tramite il canale telefonico (o altro touchpoint¹) attraverso il quale gli interessati/contraenti/utenti contattano il titolare del trattamento per ricevere informazioni o assistenza.

3.17 outbound: Servizio veicolato tramite il canale telefonico (o altro touchpoint) attraverso il quale gli interessati/contraenti/utenti sono contattati dal titolare per proporre offerte commerciali o servizi di vendita telefonica.

3.18 back office: Servizio veicolato tramite il canale telefonico (o altro touchpoint) attraverso il quale gli interessati/contraenti/utenti beneficiano della gestione amministrativa delle pratiche sottostanti le istanze che sono state aperte.

3.19 contraente: Persona fisica, giuridica, ente, associazione o altro organismo che sia parte di un contratto con un fornitore di servizi di comunicazione elettronica accessibili al pubblico per la fornitura di tali servizi, o che comunque ne benefici anche tramite schede prepagate.

3.20 classificazione: Operazione di mera estrazione da database di macro-categorie di interessati, effettuata tramite query, per partizionare i dati grezzi presenti nella banca dati (ad esempio, fascia di età, genere, area di residenza, nazionalità), senza effettuare ulteriori operazioni di trattamento consistenti in attività di profilazione quali, ad esempio, lo sviluppo di conclusioni in merito ad aspetti personali relativi a un interessato, quali preferenze d'acquisto, interessi, gusti e abitudini, comportamenti online, ubicazione o spostamenti.

3.21 assistenza: Attività di supporto svolta attraverso canale telefonico (o altro touchpoint) con l'obiettivo di fornire supporto operativo, informazioni e gestione di problematiche derivate da prodotti/servizi distribuiti da privati (Brand) o Pubblica Amministrazione.

3.22 BPO/CRM: Settore del Business Process Outsourcing / Customer Relation Management che svolge conto terzi attività o segmenti di attività e processi dell'interazione con il cittadino/consumatore.

3.23 KPI (Key Performance Index): Misuratore dell'efficacia, dell'efficienze e/o della qualità di un servizio reso o di un'attività propedeutica a rendere un servizio per il cittadino/utente finale.

¹ Per touchpoint si intenda qualsiasi forma di contatto tra cittadino o consumatore e consulente, sia esso "tradizionale" (telefono, messaggi, mail), sia esso su canali asincroni come le chat o poste all'interno di nuove dimensioni dell'interazione come la realtà mista, gli avatar digitali, gli assistenti virtuali intelligenti.

3.24 data acquisition / data collection / data analysis / data visualization: Insieme di attività relative alla raccolta, all'organizzazione, all'analisi e alla rappresentazione di dati strutturati e non strutturati, provenienti da una o più fonti, relativi ai consumatori/cittadini e/o ai prodotti e/o ai servizi, il cui uso, opportunamente trattato secondo limiti di legge e standard della qualità descritti nel Codice di condotta per le attività di telemarketing e teleselling, possono costituire insight² e informazioni per migliorare la qualità del servizio e/o l'organizzazione del lavoro e i livelli di formazione dei professionisti.

3.25 customer satisfaction: Livello di soddisfazione del cliente misurabile attraverso diversi modelli di analisi e KPI.

3.26 workforce management: Software di gestione del personale che tiene conto dei turni, delle ore lavorate e di altri indicatori, utilizzato di base per pianificare le attività e rendicontare in modo automatico le ore di lavoro svolte da ciascun professionista.

3.27 service to sale: Attività di vendita successiva ad altra attività di assistenza fornita tipicamente in modalità inbound.

3.28 Operatore/Operatrice di Customer and Data management: Professionista che, all'interno del Servizio Clienti, gestisce le chiamate in entrata (inbound) e in uscita (outbound). Tramite l'utilizzo di canali di comunicazione sincroni e asincroni, persegue gli obiettivi di qualità e di efficienza del Servizio Clienti

3.29 Consulente di Customer and Data management: Professionista che fa da punto di contatto tra l'utente/cliente e l'organizzazione per cui svolge l'attività di Servizio Clienti. Attraverso la gestione di chiamate in entrata (inbound), in uscita (outbound) o tramite l'utilizzo di canali asincroni, persegue gli obiettivi di qualità e di efficienza del servizio.

3.30 Team Leader di Customer and Data management: Professionista che coordina, organizza e gestisce le risorse di un team, impegnate nelle attività di Customer Care e Marketing, al fine di assicurare la diffusione, la condivisione e il perseguimento degli obiettivi quali-quantitativi assegnati. Dette funzioni si esplicano attraverso la messa in atto di fasi di pianificazione e di organizzazione del lavoro, monitoraggio degli andamenti, verifica dei risultati conseguiti e supporto professionale nei confronti delle risorse affidate.

3.31 Responsabile di commessa di Customer and Data management: Professionista che rappresenta l'interfaccia aziendale nei rapporti con il committente. È responsabile della gestione e del coordinamento del Servizio Clienti, assicurando che la performance complessiva sia in linea con gli standard qualitativi e quantitativi aziendali e con le aspettative/ richieste del committente.

² Per insight si intende un'idea, opportunamente sintetizzata, che cristallizza e rivela un fenomeno di cui si è avuta evidenza tramite analisi dei dati, su più dimensioni e su diversi aspetti, capace di dare una lettura inedita di uno o più aspetti caratterizzanti.

3.32 Data Analyst di Customer and Data management: Professionista preposto all'analisi e all'interpretazione dei dati di commessa. Con l'attività di analisi dati acquisisce informazioni utili all'azienda a verificare l'andamento economico, il rispetto degli standard di qualità del servizio erogato e a individuare strategie di business funzionali all'aumento dei volumi.

4 PRINCIPIO

Il presente documento è strutturato in modo tale da definire i profili professionali di Operatore, Consulente, Team Leader, Responsabile di commessa, Data Analyst del Customer & Data Management in termini di attività e conoscenze, abilità, autonomia e responsabilità, definite sulla base dei criteri del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) e coerente con il Quadro Nazionale delle Qualificazioni (QNQ). Nel documento si definiscono i livelli di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità richiesti a ciascun profilo professionale.

Si prende inoltre a riferimento il sistema e-CF che ha una base di riferimento diversa dall'EQF ma dato che i presenti profili hanno una certa vicinanza alle professioni ICT risulta più coerente il modello e-CF.

La prassi di riferimento si completa con:

- Appendice A relativa agli elementi per la valutazione della conformità;
- Appendice B sugli aspetti etici e deontologici applicabili.

Per la classificazione di competenze, conoscenze, abilità e attitudini dei professionisti di Customer and Data Management si è fatto riferimento alla [Raccomandazione del Consiglio Europeo sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente](#) che individua otto competenze chiave necessarie per la realizzazione personale, uno stile di vita sano e sostenibile, l'occupabilità, la cittadinanza attiva e l'inclusione sociale e le [DigComp](#).

Per la classificazione di competenze, conoscenze, abilità e attitudini dei profili professionali di Customer and Data Management si è fatto riferimento alla Raccomandazione del Consiglio europeo sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente e al Framework Europeo DigComp 2.2.

DigComp è basato su 5 aree di competenza e su 8 livelli di padronanza (base 1 e 2, intermedio 3 e 4, avanzato 5 e 6, altamente specializzato 7 e 8).

NOTA Ai fini dell'applicazione della presente UNI/PdR, con riferimento al DigComp 2.2 si considerano tre livelli di padronanza come di seguito indicati:

1-2 base DigComp 2.2 = 1° livello base UNI/PdR

3-4 intermedio DigComp 2.2 = 2° livello intermedio UNI/PdR

5-6 avanzato DigComp 2.2 = 3° livello avanzato UNI/PdR

7-8 altamente specializzato DigComp 2.2 = non applicabile

Per accedere alla descrizione delle conoscenze e delle abilità e dei livelli di padronanza richiesti per ciascun compito di ciascun profilo, è sufficiente cliccare sulla conoscenza o abilità che si vuole approfondire. Il sistema reindirizza l'utente a un file HTML in locale che rappresenta uno schema interattivo e navigabile attraverso il quale selezionare gli ambiti di competenza e/o le conoscenze / abilità, digitali e non digitali, al fine di ottenere la descrizione ricercata.

5 PROFILO PROFESSIONALE DI RIFERIMENTO

Descrizione sintetica del profilo di Operatore di Customer & Data Management

Titolo del profilo	Operatore/operatrice di Customer & Data Management		
Descrizione sintetica	L'Operatore/Operatrice di Customer and Data Management, all'interno del Servizio Clienti, gestisce le chiamate in entrata (inbound) e in uscita (outbound). Tramite l'utilizzo di canali di comunicazione sincroni e asincroni, persegue gli obiettivi di qualità e di efficienza del Servizio Clienti.		
Mission	<p>L'Operatore/Operatrice di Customer and Data Management è il front end del Brand o dell'Istituzione: rappresentandoli nelle interazioni con l'utenza, ne interpreta la credibilità, mostrandosi professionale e risolutivo/a nelle fasi di accoglienza, assistenza, proposizione, vendita e post-vendita.</p> <p>La sua mission è quella di facilitare la relazione erogando le informazioni, orientando gli acquisti e generando valore dall'interazione.</p> <p>Conosce e condivide il Codice Etico dell'azienda e agisce nel rispetto di esso, perseguendo, in maniera equilibrata e interconnessa, i risultati commerciali, la qualità del servizio e la soddisfazione del cliente. Attraverso le proprie competenze tecniche e trasversali, si adopera per garantire l'esito positivo delle diverse interazioni con gli utenti, siano esse di natura <i>service, sales</i> o <i>service to sale</i>.</p>		
Deliverable	Accountable	Responsible	Contributor
	<ul style="list-style-type: none"> – Customer Management – Inbound/outbound sale – Service to sale 	<ul style="list-style-type: none"> – Customer Satisfaction – Produttività 	<ul style="list-style-type: none"> – Client Satisfaction del Committente – Fidelizzazione – Aumento delle vendite
Task principali	<ul style="list-style-type: none"> – Gestisce in autonomia e con professionalità le interazioni di contatto attraverso tutti i mezzi di comunicazione in uso o via via introdotti dall'azienda. – Gestisce con professionalità e competenza tutte le fasi del ticketing, tramite chiamata telefonica, e-mail, chat, social, form del sito o sistemi di instant messaging. – Formula proposition coerenti ed efficacemente costruite sui bisogni rilevati del cliente. – Gestisce le richieste di assistenza/informazione in entrata, orientandosi, laddove possibile, a trasformare l'occasione di contatto in opportunità commerciale (<i>service to sale</i>). – Riporta e trascrive correttamente le informazioni acquisite (dati personali o motivi della chiamata, clusterizzazione, ecc.). – Rileva il corretto funzionamento dei processi di gestione delle interazioni, segnalando eventuali anomalie. – Riporta al proprio responsabile (Team Leader) il feedback dell'utenza, al fine di monitorare l'<i>as is</i> del mercato. – Si aggiorna costantemente sui prodotti, sui servizi e sulle procedure del Committente. – Condivide best practice e informazioni utili con il gruppo di lavoro. 		

Descrizione sintetica del profilo di Consulente di Customer & Data Management

Titolo del Profilo	Consulente di Customer and Data Management		
Descrizione sintetica	Il/la Consulente di Contact Center è il punto di contatto tra l'utente/cliente e l'organizzazione per cui svolge l'attività di Servizio Clienti. Attraverso la gestione di chiamate in entrata (inbound), in uscita (outbound) o tramite l'utilizzo di canali asincroni, persegue gli obiettivi di qualità e di efficienza del servizio.		
Mission	<p>Il/la Consulente è il front end del Brand o dell'Istituzione: rappresentandoli nelle interazioni con l'utenza, ne interpreta la credibilità, mostrandosi professionale e risolutivo/a nelle fasi di accoglienza, gestione, assistenza, proposizione, vendita e post-vendita.</p> <p>La sua mission è quella di facilitare la relazione erogando le informazioni, orientando gli acquisti e generando valore dall'interazione.</p> <p>Conosce e condivide il Codice Etico dell'azienda e agisce nel rispetto di esso, perseguendo, in maniera equilibrata e interconnessa, i risultati commerciali, la qualità del servizio e la soddisfazione del cliente. Attraverso le proprie competenze e gli strumenti informativo/conoscitivi a disposizione, si adopera per reperire e comunicare le informazioni richieste ed eseguire i passaggi operativi necessari all'esito positivo delle diverse interazioni con gli utenti, siano esse di natura <i>service</i>, <i>sales</i> o <i>service to sale</i>.</p>		
Deliverable	Accountable	Responsible	Contributor
	<ul style="list-style-type: none"> - Customer Management - Inbound/outbound sale - Service to sale 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione dell'assistenza tecnica e informativa - Customer Satisfaction - Data acquisition/data entry dei clienti 	<ul style="list-style-type: none"> - Client Satisfaction del Committente - Fidelizzazione
Task principali	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuisce alla qualità del Servizio Clienti attraverso attività gestione dei reclami, vendita, assistenza e informazione. - Gestisce in autonomia e con professionalità le interazioni di contatto, siano esse attraverso tutti i mezzi di comunicazione in uso o via via introdotti dall'azienda. - Gestisce con professionalità e competenza tutte le fasi del ticketing, tramite chiamata telefonica, e-mail, chat, social, form del sito o sistemi di instant messaging. - Formula propositions coerenti ed efficacemente costruite sui bisogni rilevati del cliente. - Utilizza efficacemente tecniche di inbound/outbound sales per massimizzare le performance di vendita. - Gestisce le richieste di assistenza/informazione in entrata, orientandosi, laddove possibile, a trasformare l'occasione di contatto in opportunità commerciale (service to sale). - Gestisce operativamente le richieste di assistenza tecnica e/o di informazione nel rispetto degli standard di qualità e dei tempi indicati dal committente. - Rileva il corretto funzionamento dei processi di gestione delle interazioni, segnalando eventuali anomalie. - Riporta al proprio responsabile (Team Leader) il feedback dell'utenza, al fine di monitorare l'<i>as is</i> del mercato. 		

	<ul style="list-style-type: none"> – Gestisce le attività di back office necessarie. – Rileva, acquisisce e registra dati inerenti la customer base dell'azienda attraverso l'attività di data acquisition dei clienti. – Si aggiorna costantemente sui prodotti, sui servizi e sulle procedure del Committente.
--	---

Descrizione sintetica del profilo di Team Leader di Customer & Data Management

Titolo del Profilo	Team Leader Customer and Data Management		
Descrizione sintetica	<p>Il/la Team Leader coordina, organizza e gestisce le risorse di un team impegnate nelle attività di Customer Care e Marketing, al fine di assicurare la diffusione, la condivisione e il perseguimento degli obiettivi quali-quantitativi assegnati. Dette funzioni si esplicano attraverso la messa in atto di fasi di pianificazione e di organizzazione del lavoro, monitoraggio degli andamenti, verifica dei risultati conseguiti e supporto professionale nei confronti delle risorse affidate.</p>		
Mission	<p>Il/la Team Leader contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali, attraverso l'organizzazione e la pianificazione delle attività della sala operativa e lo sviluppo, il supporto e la gestione del gruppo e di ogni singola risorsa a lui/lei assegnata. Fornisce al team di lavoro i feedback sull'andamento delle performance e, in caso di scostamento dai KPI aziendali, progetta interventi di coaching sulle aree di miglioramento.</p> <p>A partire dalla definizione di stime previsionali dei volumi di servizio, organizza, gestisce e monitora il lavoro del team, verificandone l'efficienza operativa, analizzando e monitorando i dati a disposizione ed elaborando report specifici su cui basa il confronto con il/la Responsabile di Commessa e/o la Direzione Operativa.</p>		
Deliverable	Accountable	Responsible	Contributor
	<ul style="list-style-type: none"> – Coordinamento – Coaching, formazione e sviluppo – Engagement e clima di lavoro del team – Skills assessment 	<ul style="list-style-type: none"> – Organizzazione e pianificazione e gestione operativa della sala – Team performance management – Quality management 	<ul style="list-style-type: none"> – Analisi e monitoraggio dei KPI – Reporting
Task principali	<ul style="list-style-type: none"> – Supervisiona e monitora l'andamento delle performance e gestisce il gap tra i target aziendali e le performance reali del team e delle singole risorse, attraverso briefing e interventi formativi on the job. – Pianifica, organizza e programma le attività necessarie al raggiungimento dei KPI di commessa. – Gestisce le attività nella sala operativa, organizzando turni e assegnando compiti e incarichi in modo efficiente e funzionale a garantire la qualità del servizio erogato. – Provvede alle attività di analisi, monitoraggio e valutazione delle performance degli operatori, facendo riferimento ai KPI definiti con la direzione operativa. – Analizza e condivide KPI giornalieri e settimanali con il/la Responsabile di Commessa e/o la Direzione Operativa. 		

	<ul style="list-style-type: none"> – Condivide con il/la Responsabile di commessa e/o la Direzione Operativa gli <i>as is</i> del mercato raccolti dai consulenti. – Verifica il corretto funzionamento dei processi di gestione del cliente, segnalando eventuali anomalie ed eventuali necessità di intervento. – Elabora report specifici sull'andamento dell'attività, in base alle esigenze informative della Direzione Operativa. – Effettua attività di affiancamento <i>one to one</i> (anche con gli operatori da remoto) al fine di verificare la qualità delle telefonate, restituendo feedback puntuali. – Pianifica e gestisce interventi di upskilling. – Verifica la competenza di utilizzo di strumenti e processi di back office. – Motiva e supporta le risorse al fine di garantire la qualità del servizio erogato, anche in momenti ad alta intensità e/o emergenziali. – Monitora il clima nel team, promuovendo e favorendo ascolto reciproco e supporto. – È il referente per la salute e la sicurezza dei lavoratori.
--	---

Descrizione sintetica del profilo di Data Analyst di Customer & Data Management

Titolo del Profilo	Data Analyst di Customer and Data Management		
Descrizione sintetica	Il Data Analyst è la figura preposta all'analisi e all'interpretazione dei dati di commessa. Con l'attività di analisi dati acquisisce informazioni utili all'azienda a verificare l'andamento economico, il rispetto degli standard di qualità del servizio erogato, e ad individuare strategie di business funzionali all'aumento dei volumi.		
Mission	Il Data Analyst è una figura chiave nei Contact Center per assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di commessa. La sua mission consiste nel valorizzare e intersecare tra loro le differenti fonti di dati quantitativi e qualitativi delle commesse aziendali, interpretarli e comunicare gli insights in maniera chiara e sintetica ai vari reparti. Trasformando ingenti moli di dati aziendali in informazioni necessarie per l'attuazione di piani strategici efficaci, supporta l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.		
Deliverable	Accountable	Responsible	Contributor
	<ul style="list-style-type: none"> – Data acquisition – Data analysis – Business analysis – Reporting – Monitoraggio KPI 	<ul style="list-style-type: none"> – Gap detection – Data quality – Data management 	<ul style="list-style-type: none"> – Pianificazione operativa – Business consulting – Goal setting
Task principali	<ul style="list-style-type: none"> – Raccoglie i dati dalle diverse fonti (sistemi interni e/o cliente). – Struttura le varie fonti in un unico database, evidenziando i dati più utili al raggiungimento degli obiettivi. – Produce Dashboard e report utili all'analisi costante delle attività. – Monitora costantemente il rispetto dei livelli di servizio e il loro andamento. 		

	<ul style="list-style-type: none"> – Intercetta, preventivamente, pattern e trend che evidenzino potenziali scostamenti qualitativi o quantitativi rispetto ai termini contrattuali e ai forecast, predisponendo gli interventi correttivi in modo immediato, mirato e risolutivo. – Condivide con il Responsabile di progetto i risultati dell'analisi, attraverso documenti e report che sintetizzino i dati relativi all'andamento delle attività, in base alle esigenze informative della direzione operativa. – Supporta i responsabili di commessa nel corretto dimensionamento del servizio in termini di risorse da allocare e nella gestione dei processi di pianificazione del fabbisogno di personale in base ai volumi comunicati dal committente. – Monitora gli eventuali gap di risorse allocate a seguito di imprevisti o modifiche alla curva di traffico e provvede, conseguentemente, a tutte le rielaborazioni necessarie. – Partecipa ai tavoli operativi con il committente insieme al responsabile del progetto per validare l'efficacia e la fattibilità del Business Plan.
--	--

Descrizione sintetica del profilo di Responsabile di Commessa di Customer & Data Management

Titolo del Profilo	Responsabile di Commessa di Customer and Data Management		
Descrizione sintetica	Il/la Responsabile di Commessa rappresenta l'interfaccia aziendale nei rapporti con il committente. È responsabile della gestione e del coordinamento del Servizio Clienti, assicurando che le performance complessive sia in linea con gli standard qualitativi e quantitativi aziendali e con le aspettative/ richieste del committente.		
Mission	<p>Il/la Responsabile di Commessa è deputato/a al corretto funzionamento del servizio. In particolare, supervisiona e monitora le performance e la qualità delle procedure operative delle risorse assegnategli.</p> <p>Coordina e indirizza operativamente le sale operative al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei livelli di servizio attesi; controlla l'applicazione delle normative di riferimento; gestisce le risorse del nucleo coordinato per quanto riguarda la formazione e l'aggiornamento costanti, rispetto a procedure/informazioni/strumenti aziendali necessari all'espletamento dell'attività.</p> <p>Ha potere decisionale sugli aspetti operativo-esecutivo relativi alla commessa, in coerenza con la strategia aziendale.</p>		
Deliverable	Accountable	Responsible	Contributor
	<ul style="list-style-type: none"> – Operations management – Analisi e monitoraggio dei KPI – Organizzazione e pianificazione operativa 	<ul style="list-style-type: none"> – Client Satisfaction – Performance management – Quality management – Workflow management 	<ul style="list-style-type: none"> – Business Consulting – Ottimizzazione dei processi – Goal setting

Task principali	<ul style="list-style-type: none"> – Concorda con il committente i forecast e ne verifica l'aderenza su base giornaliera, settimanale e mensile. – Analizza e condivide canvass e KPI con la Direzione di produzione e con il Committente, attraverso i SAL periodici. – Supporta la Direzione commerciale nell'analisi dei dati, garantendo il controllo condiviso dei fondamentali della sua commessa. – Gestisce il budget. – Gestisce eventuali penali e bonus prevedendone l'applicazione. – Stabilisce piani di incentivazione per i risultati raggiunti. – Definisce i processi interni, implementando soluzioni di ottimizzazione al fine di migliorare le performance del servizio client. – Analizza, verifica e monitora i KPI. – Individua i <i>to be</i> del mercato alla luce degli <i>as is</i> raccolti. – Definisce, monitora e controlla gli obiettivi e le responsabilità delle risorse delle sale operative. – Supporta i Team Leader nel raggiungimento degli obiettivi di performance, monitorando bisogni e necessità (ferie/rol/turni). – Si adopera per mantenere un buon clima di lavoro nella sala operativa anche nei momenti di forte stress. – Pianifica, organizza e programma le attività necessarie, al raggiungimento dei KPI indicati dal committente, mantenendo la più efficace occupancy del tempo delle risorse. – Organizza iniziative per la fidelizzazione del committente. – Coordina le attività delle diverse sedi in modo sinergico e integrato.
------------------------	---

6 COMPITI E ATTIVITÀ SPECIFICHE DEL PROFILO PROFESSIONALE DI OPERATORE DEL CUSTOMER & DATA MANAGEMENT

Nel prospetto che segue sono riportate le specifiche attività richieste all'Operatore di Customer e Data Management.

Prospetto 1 - Matrice compiti

Compiti e attività	Descrizione
1. Gestione delle interazioni	Gestire con professionalità le interazioni di contatto attraverso tutti i mezzi di comunicazione in uso o via via introdotti dall'azienda.
2. Gestione del ticket	Gestire tutte le fasi del ticketing, tramite chiamata telefonica, e-mail, chat, social, form del sito o sistemi di instant messaging.
3. Selezione ed elaborazione delle offerte	Formulare proposition coerenti ed efficacemente costruite sui bisogni rilevati del cliente.
4. Service to sale	Gestire le richieste di assistenza/informazione in entrata, orientandosi, laddove possibile, a trasformare l'occasione di contatto in opportunità commerciale (service to sale).

5. Gestione delle anagrafiche e CRM	Riportare e trascrivere correttamente le informazioni acquisite (dati personali o motivi della chiamata, clusterizzazione, ecc.).
6. Rilevazione	Rilevare il corretto funzionamento dei processi di gestione delle interazioni, segnalando eventuali anomalie.
7. Segnalazione	Riportare al proprio responsabile (Team Leader) il feedback dell'utenza, al fine di monitorare l' <i>as is</i> del mercato.
8. Formazione continua	Aggiornarsi costantemente sui prodotti, sui servizi e sulle procedure del Committente.
9. Condivisione	Condividere best practice e informazioni utili con il gruppo di lavoro.

Nel prospetto che segue sono riportate le specifiche attività richieste al Consulente di Customer e Data Management.

Prospetto 2 - Matrice compiti

Compiti e attività	Descrizione
1. Attività di Back Office e gestione istanze	Contribuire alla qualità del Servizio Clienti attraverso attività di back office, gestione dei reclami, vendita, assistenza e informazione.
2. Gestione delle interazioni	Gestire con professionalità le interazioni di contatto attraverso tutti i mezzi di comunicazione in uso o via via introdotti dall'azienda.
3. Gestione dei ticket	Gestire tutte le fasi del ticketing, tramite chiamata telefonica, e-mail, chat, social, form del sito o sistemi di instant messaging.
4. Selezione e customizzazione offerta commerciale	Formulare proposition coerenti ed efficacemente costruite sui bisogni rilevati del cliente.
5. Service to sale	Gestire le richieste di assistenza/informazione in entrata, orientandosi, laddove possibile, a trasformare l'occasione di contatto in opportunità commerciale (service to sale).
6. Gestione istanze tecniche	Gestire operativamente le richieste di assistenza tecnica e/o di informazione nel rispetto degli standard di qualità e dei tempi indicati dal Committente.
7. Data collection	Rilevare, acquisire e registrare dati inerenti la customer base dell'azienda attraverso l'attività di <i>data acquisition</i> dei clienti.
8. Mappatura fabbisogni	Riportare al proprio responsabile (Team Leader) i feedback dell'utenza al fine di mappare l' <i>as is</i> del mercato.
9. Segnalazione	Rilevare il corretto funzionamento dei processi di gestione delle interazioni, segnalando eventuali anomalie.
10. Formazione continua	Aggiornarsi continuamente.
11. Condivisione	Condividere le best practice e le informazioni utili al gruppo di lavoro.

Nel prospetto che segue sono riportate le specifiche attività richieste al Team Leader di Customer e Data Management.

Prospetto 3 - Matrice compiti

Compiti e attività	Descrizione
1. Supervisione performance	Supervisionare e monitorare l'andamento delle performance e gestire il gap tra i target aziendali e le performance reali del team e delle singole risorse, attraverso briefing e interventi formativi on the job.
2. Pianificazione attività	Pianificare, organizzare e programmare le attività necessarie al raggiungimento dei KPI di commessa.
3. Gestione personale/ curve di traffico	Gestire le attività nella sala operativa, gestendo esigenze personali e mutamenti di traffico, assegnando compiti e incarichi in modo efficiente e funzionale a garantire la qualità del servizio erogato.
4. Analisi delle performance di team e/o micro team	Provvedere alle attività di analisi, monitoraggio e valutazione delle performance degli operatori, facendo riferimento ai KPI definiti con la direzione operativa.
5. Analisi e condivisione	Analizzare e condividere KPI giornalieri e settimanali con il/la Responsabile di Commessa e/o la Direzione Operativa.
6. Mappatura	Condividere con il/la Responsabile di commessa e/o la Direzione Operativa gli <i>as is</i> del mercato raccolti dai consulenti e dagli operatori.
7. Segnalazione	Verificare il corretto funzionamento dei processi di gestione del cliente, segnalando eventuali anomalie ed eventuali necessità di intervento.
8. Reporting	Elaborare report specifici sull'andamento dell'attività, in base alle esigenze informative della Direzione Operativa.
9. Affiancamento e training on the job	Effettuare attività di affiancamento <i>one to one</i> (anche con gli operatori da remoto) al fine di verificare la qualità delle interazioni, restituendo feedback puntuali.
10. Pianificazione formazione	Pianificare e gestire interventi di upskilling.
11. Supervisione e Verifica attività di Back Office	Verificare la competenza di utilizzo di strumenti e processi di back office.
12. Engagement	Motivare e supportare le risorse al fine di garantire la qualità del servizio erogato, anche in momenti ad alta intensità e/o emergenziali.
13. Team Building	Monitorare il clima nel team, promuovendo e favorendo ascolto reciproco e supporto.
14. Orienteering nelle questioni di salute e sicurezza	Essere il referente per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Nel prospetto che segue sono riportate le specifiche attività richieste al Data Analyst di Customer e Data Management.

Prospetto 4 - Matrice compiti

Compiti e attività	Descrizione
1. Data Collection	Raccogliere i dati dalle diverse fonti (sistemi interni e/o cliente).
2. Data Organization	Strutturare le varie fonti in un unico Database, evidenziando i dati più utili al raggiungimento degli obiettivi.
3. Data Visualization	Produrre Dashboard e report utili all'analisi costante delle attività.
4. Monitoraggio	Monitorare costantemente il rispetto dei livelli di servizio e il loro andamento.
5. Analisi predittiva	Intercettare, preventivamente, pattern e trend che evidenzino potenziali scostamenti qualitativi o quantitativi rispetto ai termini contrattuali e ai forecast, predisponendo e/o intervenendo mediante gli interventi correttivi in modo immediato, mirato e risolutivo.
6. Condivisione	Condividere con il Responsabile di progetto i risultati dell'analisi, attraverso documenti e report che sintetizzino i dati relativi all'andamento delle attività, in base alle esigenze informative della direzione operativa.
7. Pianificazione e People Management	Supportare i responsabili di commessa nel corretto dimensionamento del servizio in termini di risorse da allocare e nella gestione dei processi di pianificazione del fabbisogno di personale in base ai volumi comunicati dal committente.
8. Gestione imprevisti	Monitorare gli eventuali gap di risorse allocate a seguito di imprevisti o modifiche alla curva di traffico e provvede, conseguentemente, a tutte le rielaborazioni necessarie.
9. Relazioni commerciali	Partecipare ai tavoli operativi con il committente insieme al responsabile del progetto per validare l'efficacia e la fattibilità del Business Plan.

Nel prospetto che segue sono riportate le specifiche attività richieste al Responsabile di Commessa di Customer e Data Management.

Prospetto 5 - Matrice compiti

Competenze e attività	Descrizione
1. Forecast, previsione e budgeting	Concordare con il committente i forecast e verificarne l'aderenza su base giornaliera, settimanale e mensile.
2. Analisi Performance e KPI con la Direzione e il Committente	Analizzare e condividere canvas e KPI con la Direzione di produzione e con il Committente, attraverso i SAL periodici.
3. Analisi e Strategia con la Direzione Commerciale	Supportare la Direzione commerciale nell'analisi dei dati, garantendo il controllo condiviso dei fondamentali della sua commessa.
4. Gestione del budget	Gestire le risorse economiche e umane, nel rispetto dei limiti di spesa e nella ricerca della maggior valorizzazione ed efficienza.

5. Gestione quotidiana delle variazioni e selezione delle azioni correttive	Gestire eventuali penali e bonus prevedendone l'applicazione.
6. Motivazione e gestione	Stabilire piani di incentivazione per i risultati raggiunti.
7. Organizzazione del lavoro	Definire i processi interni, implementando soluzioni di ottimizzazione al fine di migliorare le performance del servizio clienti.
8. Analisi KPI di Performance e Selezione delle azioni correttive	Analizzare, verificare e monitorare i KPI.
9. Mappatura e Customizzazione delle offerte commerciali	Individuare i <i>to be</i> del mercato alla luce degli <i>as is</i> raccolti.
10. Pianificazione, monitoraggio, correzione attività di sala	Definire, monitorare e controllare gli obiettivi e le responsabilità delle risorse delle sale operative.
11. Collaborazione, condivisione e supporto	Supportare i Team Leader nel raggiungimento degli obiettivi di performance, monitorando bisogni e necessità (ferie/rol/turni).
12. Engagement	Mantenere un buon clima di lavoro nella sala operativa anche nei momenti di forte stress.
13. Efficientamento	Pianificare, organizzare e programmare le attività necessarie al raggiungimento dei KPI indicati dal committente, mantenendo la più efficace occupancy del tempo delle risorse.
14. Business Engagement	Organizzare iniziative per la fidelizzazione del committente.
15. Gestione e integrazione organizzativa attività di più siti	Coordinare le attività delle diverse sedi in modo sinergico ed integrato.

7 COMPITI, CONOSCENZE, ABILITÀ

Nelle tabelle seguenti sono elencate le mansioni di ciascun professionista, correlate con le conoscenze (K), le conoscenze digitali (DK), le abilità (S) e le abilità digitali (DS), tutte dettagliate del relativo livello di padronanza necessario.

La descrizione completa di ciascuna conoscenza e di ciascuna abilità (e i loro ambiti di competenza) è leggibile in un modello di competenze interattivo, raggiungibile tramite hyper-link cliccando sulle singole conoscenze o abilità.

La prima tabella raggruppa le conoscenze o abilità, digitali o non, il cui conseguimento è necessario per svolgere tutte o quasi tutte le mansioni (si tratta quindi di conoscenze o abilità trasversali).

Nella seconda tabella sono riportate le conoscenze o abilità specifiche per ogni singola mansione.

**Prospetto 6 - Relazioni tra i compiti, le conoscenze e le abilità dell'Operatore di
Customer & Data Management**

	Conoscenze e abilità	Livello di padronanza
Conoscenze di base	K1. Fondamenti di Contact Center_Glossario	1
	K2. Storia economica dei Contact Center	1
Skills di base	S5. Digital Mindset	1
	S9. Italiano	1
	S10. Seconda lingua	1
Digital knowledge di base	DK1. Sicurezza e benessere	1
	DK2. Trasformazione digitale	1
Digital skills di base	DS1. Sistemi Operativi	1
	DS2. Web Browser	1
	DS6. Strumenti di Videoscrittura	1
	DS8. Canali di comunicazione sincrona e asincrona	1
	DS12. Protezione dei device	1
	DS13. Protezione dati personali e privacy	1
	DS14. Proteggere l'ambiente	1

Compiti e attività	Conoscenze (knowledge e digital knowledge)	Livello di padronanza	Abilità (skill e digital skill)	Livello di padronanza
1. Gestione delle interazioni	K5. Teorie di Customer Management	1	S1. Tecniche di vendita	1
			S2. Tecniche di Customer Management	1
			S3. Orientamento al risultato	1
			S4. Stress Management	1
			S6. Organizzazione e pianificazione	1
			S7. Analisi e Problem Solving	1

			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	1
	K6. Comunicazione	1	S12. Comunicazione efficace	1
			S13. Customer Service Orientation	1
			S14. Persuasività e influenza	1
			DS4. Software dedicati Contact center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
			DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
2. Gestione del ticketing	K5. Teoria del Customer Management	1	S2. Tecniche di Customer Management	1
			S3. Orientamento al risultato	1
			S4. Stress Management	1
			S6. Organizzazione e pianificazione	1
			S7. Analisi e Problem Solving	1
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	1
			S12. Comunicazione efficace	1
			S13. Customer Service Orientation	1
			DS4. Software dedicati Contact center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS10 Touchpoint e gestione omnicanale	1
DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1			

3. Selezione ed elaborazione delle offerte	K5. Teorie di Customer Management	1	S1. Tecniche di vendita	1
	K6. Comunicazione	1	S2. Tecniche di Customer Management	1
			S3. Orientamento al risultato	1
			S7. Analisi e problem solving	1
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	1
			S12. Comunicazione efficace	1
			S13. Customer Service Orientation	1
			S14. Persuasività e influenza	1
			DS4. Software dedicati Contact center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
		DS10 Touchpoint e gestione omnicanale	1	
4. Service to sale	K5. Teorie di Customer Management	1	S1. Tecniche di Vendita	1
	K6. Comunicazione	1	S2. Tecniche di Customer Management	1
			S3. Orientamento al risultato	1
			S7. Analisi e Problem solving	1
			S13. Customer Service Orientation	1
			S14. Persuasività e influenza	1
			DS4. Software dedicati Contact center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS7. Knowledge Management	1
			DS10 Touchpoint e gestione omnicanale	1
		DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1	

5. Gestione delle anagrafiche e del CRM	K5. Teorie di Customer Management	1	S2 Tecniche di Customer management	1
			DS3. Fogli di Calcolo	1
			DS4. Software dedicati Contact center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
6. Rilevazione			DS4. Software dedicati Contact center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS15. Risoluzione problemi tecnici	1
			DS16. Individuazione bisogni e risposte tecniche.	1
7. Segnalazione	K6 Comunicazione	1	S2. Tecniche di Customer Management	1
			DS4. Software dedicati Contact center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS10 Touchpoint e gestione omnicanale	1
8. Formazione continua	S1. Teorie di Customer Management	1	S2 Tecniche di Customer Management	1
			S3. Orientamento al risultato	1
			S13. Customer Service Orientation	1
			DS4 Software dedicati C.C	1
			DS5. Software di Customer Relationship Management	1
			DS7. Knowledge Management	1
9. Condivisione	K6 Comunicazione	1	S3 Orientamento al risultato	1
			S8. Orientarsi nelle dinamiche organizzative	1
			S15. Team working	1

			DS7. Knowledge Management	1
			DS11. Strumenti di Presentazioni	1

Prospetto 7 - Relazioni tra i compiti, le conoscenze e le abilità del Consulente di Customer & Data Management

	Abilità e conoscenze	Livello di padronanza
Conoscenze di base	K1. Fondamenti di Contact Center_Glossario	1
	K2. Storia economica dei Contact Center	1
	K3. Parametri economici del servizio	1
Skills di base	S5. Digital Mindset	1
	S8. Orientarsi nelle dinamiche organizzative	1
	S9. Italiano	1
	S10. Seconda lingua	1
Digital knowledge di base	DK1. Sicurezza e benessere	1
	DK2. Trasformazione digitale	1
Digital skills di base	DS1. Sistemi Operativi	2
	DS2. Web Browser	1
	DS6. Strumenti di Videoscrittura	2
	DS8. Canali di comunicazione sincrona e asincrona	2
	DS12. Protezione dei device	1
	DS13. Protezione dati personali e privacy	1
	DS14. Proteggere l'ambiente	1

Compiti	Conoscenze (knowledge e digital knowledge)	Livello di padronanza	Abilità (skill e digital skill)	Livello di padronanza
1. Attività di Back Office e gestione istanze	K5. Teorie di Customer Management	2	S2. Tecniche di Customer Management	1
			S3. Orientamento al risultato	2
			S4. Stress Management	1
			S6. Organizzazione e pianificazione	1
			S7. Analisi e Problem Solving	1
			S13. Customer Service Orientation	1
			DS3. Fogli di Calcolo	1
			DS4. Software dedicati Contact center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS7. Knowledge Management	1
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1			
2. Gestione delle interazioni	K5. Teorie di Customer Management	2	S1. Tecniche di vendita	2
			S2. Tecniche di Customer Management	1
			S3. Orientamento al risultato	2
			S4. Stress Management	1

	K6 Comunicazione	1	S6. Organizzazione e pianificazione	1	
			S7. Analisi e Problem solving	1	
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	1	
			S12. Comunicazione efficace	1	
				S13. Customer Service Orientation	1
				DS14. Proteggere l'ambiente	1
				DS3. Fogli di Calcolo	1
				DS4. Software dedicati Contact center	1
				DS5. Software di Customer Relation Management	1
				DS7. Knowledge Management	1
				DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
				DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
	3. Gestione dei ticket	K5. Teoria del Customer Management	2	S2. Tecniche di Customer Management	1
S3. Orientamento al risultato				2	
S4. Stress Management				1	
S6. Organizzazione e pianificazione				1	
S7. Analisi e Problem Solving				1	

			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	1
			S12. Comunicazione efficace	1
			S13. Customer Service Orientation	1
	K6. Comunicazione	1	S14. Persuasività e influenza	1
			DS3. Fogli di Calcolo	1
			DS4. Software dedicati Contact Center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS7. Knowledge Management	1
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
			DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
4. Selezione e Customizzazione Offerta Commerciale	K5. Teoria del Customer Management	2	S1. Tecniche di Vendita	2
	K6. Comunicazione	1	S2. Tecniche di Customer Management	1
			S3. Orientamento al risultato	2
			S7. Analisi e Problem Solving	1
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	1
			S12. Comunicazione efficace	1
			S13. Customer Service Orientation	1

			S14. Persuasività e influenza	1
			DS4. Software dedicati Contact Center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
5. Service to sale	K5. Teoria del Customer Management	2	S1. Tecniche di Vendita	2
			S2. Tecniche di Customer Management	1
			S3. Orientamento al risultato	2
			S7. Analisi e Problem Solving	1
	K6. Comunicazione	1	S13. Customer Service Orientation	1
			S14. Persuasività e influenza	1
			DS4. Software dedicati Contact Center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS7. Knowledge Management	1
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
			DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
			S3. Orientamento al risultato	2

6. Gestione istanze tecniche			S4. Stress Management	1
			S7. Analisi e Problem Solving	1
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	1
			S12. Comunicazione efficace	1
			DS4. Software dedicati Contact Center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS7. Knowledge Management	1
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
			DS15. Risoluzione problemi tecnici	1
			DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
7. Data collection	K5. Teoria del Customer Management	2	S2. Tecniche di Customer Management	1
			S6. Organizzazione e pianificazione	1
			S7. Analisi e Problem Solving	1
			DS3. Fogli di Calcolo	1
			DS4. Software dedicati Contact Center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS7. Knowledge Management	1

			DS15. Risoluzione problemi tecnici	1
			DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
8.Segnalazione	K5. Teoria del Customer Management	2	S2. Tecniche di Customer Management	1
			DS4. Software dedicati Contact Center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
			DS15. Risoluzione problemi tecnici	1
9.Mappatura fabbisogni			S15. Team working	2
			DS3. Fogli di Calcolo	1
10. Formazione continua			S3. Orientamento al risultato	2
			S13. Customer Service Orientation	1
			S15. Team working	2
			DS7. Knowledge Management	1
11. Condivisione			S3. Orientamento al risultato	2
			S12. Comunicazione efficace	1
			S15. Team working	2
			DS7. Knowledge Management	1

	DS11. Strumenti di Presentazioni	1
	DS15. Risoluzione problemi tecnici	1
	DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
	DS17. Uso creativo delle tecnologie	1

Prospetto 8 - Relazioni tra i compiti, le conoscenze e le abilità del Team Leader di Customer & Data Management

	Abilità e conoscenze	Livello di padronanza
Conoscenze di base	K1. Fondamenti di Contact Center_Glossario	2
	K2. Storia economica dei Contact Center	2
	K3. Parametri economici del servizio	2
Skills di base	S5. Digital Mindset	2
	S9. Italiano	3
	S10. Seconda lingua	2
Digital knowledge di base	DK1. Sicurezza e benessere	2
	DK2. Trasformazione digitale	1
Digital skills di base	DS1. Sistemi Operativi	2
	DS2. Web Browser	1
	DS3. Fogli di Calcolo	2
	DS6. Strumenti di Videoscrittura	2
	DS8. Canali di comunicazione sincrona e asincrona	1
	DS11. Strumenti di Presentazioni	1
	DS12. Protezione dei device	1
	DS13. Protezione dati personali e privacy	1
	DS14. Proteggere l'ambiente	1

Compiti	Conoscenze (knowledge e digital knowledge)	Livello di padronanza	Abilità (skill e digital skill)	Livello di padronanza
1.Supervisione performance	K5. Teoria del Customer Management	2	S1. Tecniche di Vendita	2
			S2. Tecniche di Customer Management	2

			S3. Orientamento al risultato	2
			S4. Stress Management	2
			S6. Organizzazione e pianificazione	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	2
	K6. Comunicazione	2	S12. Comunicazione efficace	2
			S14. Persuasività e influenza	2
			S16. Performance management	1
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	1
			S19. Decision making	1
			S20. Team Leadership	1
			S21. Comunicazione interna	1
	K7. Psicologia dei gruppi	1	S22. Coaching	1
			DS4. Software dedicati Contact Center	1
			DS5. Software di Customer Relation Management	1
			DS7. Knowledge Management	1
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
			DS15. Risoluzione problemi tecnici	1

			DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
2. Pianificazione attività	K5. Teoria del Customer Management	2	S2. Tecniche di Customer Management	2
			S3. Orientamento al risultato	2
			S6. Organizzazione e pianificazione	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2
			S15. Team working	2
			S16. Performance management	1
	K6. Comunicazione	2	S18. Visione prospettica e pensiero strategico	1
			S19. Decision making	1
			S20. Team leadership	1
			S21. Comunicazione interna	1
			DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	2
			DS17. Uso creativo delle tecnologie	1
3. Gestione personale/ curve di traffico	K4. Contrattualistica	2	S3. Orientamento al risultato	2
			S4. Stress Management	2
			S6. Organizzazione e pianificazione	2
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	2
			S12. Comunicazione efficace	2

	K6. Comunicazione	2	S13. Customer Service Orientation	2
			S15. Team working	2
			S16. Performance management	1
			S19. Decision making	1
			S20. Team Leadership	1
			S21. Comunicazione interna	1
			DS9. Software di Workforce Management	2
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
			DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
4. Analisi performance Team/micro Team	K5. Teoria del Customer Management	2	S7. Analisi e Problem Solving	2
			S16. Performance management	1
			DS4. Software dedicati Contact Center	1
			DS7. Knowledge Management	1
			DS9. Software di Workforce Management	2
			DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	1
5. Analisi e condivisione	K5. Teoria del Customer Management	2	S2. Tecniche di Customer Management	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2

			S16. Performance management	1
			S15. Team working	2
			S21. Comunicazione interna	1
6. Mappatura	K5. Teoria del Customer Management	2	S7. Analisi e Problem Solving	2
			S13. Customer Service Orientation	2
			S15. Team working	2
			S21. Comunicazione interna	1
			DS7. Knowledge Management	1
7. Segnalazione	K5. Teoria del Customer Management	2	S2. Tecniche di Customer Management	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2
			S13. Customer Service Orientation	2
			DS4. Software dedicati Contact Center	1
			DS15. Risoluzione problemi tecnici	1
			DS17. Uso creativo delle tecnologie	1
8. Reporting			S16. Performance management	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2
			DS7. Knowledge Management	1
9. Affiancamento	K4. Contrattualistica	2	S1. Tecniche di Vendita	2

e training on the job			S2. Tecniche di Customer Management	2	
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	2	
			S12. Comunicazione efficace	2	
	K5. Teoria del Customer Management	2		S17. Learning and Development	1
				S22. Coaching	1
				DS4. Software dedicati Contact Center	1
				DS10. Touch point e gestione omnicanale	1
10. Pianificazione formazione			S1. Tecniche di Vendita	2	
			S2. Tecniche di Customer Management	2	
			S3. Orientamento al risultato	2	
			S6. Organizzazione e pianificazione	2	
			S17. Learning and Development	1	
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	1	
			S19. Decision making	1	
			S20. Team leadership	1	
			S21. Comunicazione interna	1	
			S22. Coaching	1	
11. Supervisione e			S3. Orientamento al risultato	2	

verifica attività di Back Office			S6. Organizzazione e pianificazione	2
			S16. Performance management	1
			S17. Learning and Development	1
12. Engagement	K6. Comunicazione	2	S4. Stress Management	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	2
			S12. Comunicazione efficace	2
			S14. Persuasività e influenza	2
	K7. Psicologia dei gruppi	1	S18. Visione prospettica e pensiero strategico	1
			S20. Team Leadership	1
			S21. Comunicazione interna	1
			S22. Coaching	1
13. Team Building	K6. Comunicazione	2	S4. Stress Management	2
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	2
			S12. Comunicazione efficace	2
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	1
	K7. Psicologia dei gruppi	1	S19. Decision making	1
			S20. Team Leadership	1

UNI/PdR 150:2024

			S21. Comunicazione interna	1
			DS17. Uso creativo delle tecnologie	1
14. Orienteering nelle questioni di salute e sicurezza	K4. Contrattualistica	2	S18. Visione prospettica e pensiero strategico	1
			S19. Decision making	1
	K7. Psicologia dei gruppi	1	S20. Team Leadership	1
			DS17. Uso creativo delle tecnologie	1

Prospetto 9 - Relazioni tra i compiti, le conoscenze e le abilità del Data Analyst di Customer & Data Management

	Conoscenze e abilità	Livello di padronanza
Conoscenze di base	K1. Fondamenti di Contact Center_Glossario K2. Storia economica dei Contact Center K3. Parametri economici del servizio	2 2 2
Skills di base	S5. Digital Mindset S9. Italiano S10. Seconda lingua	3 2 2
Digital knowledge di base	DK1. Sicurezza e benessere DK2. Trasformazione digitale	2 3
Digital skills di base	DS1. Sistemi Operativi DS2. Web Browser DS3. Fogli di Calcolo DS6. Strumenti di Videoscrittura DS8. Canali di comunicazione sincrona e asincrona DS11. Strumenti di Presentazioni DS12. Protezione dei device DS13. Protezione dati personali e privacy DS14. Proteggere l'ambiente DS15. Risoluzione problemi tecnici DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche DS17. Uso creativo delle tecnologie	2 1 3 3 2 2 3 3 2 3 3 3 3

Compiti	Conoscenze (knowledge e digital knowledge)	Livello di padronanza	Abilità (skill e digital skill)	Livello di padronanza
1. Data Collection	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
			S6. Organizzazione e pianificazione	2
			S13. Customer Service Orientation	2
			S16. Performance management	2

			DS4. Software dedicati Contact Center	3
			DS5. Software di Customer Relation Management	2
			DS7. Knowledge Management	3
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	2
			DS18 Database Management System	2
			DS19. Software di business intelligence e data visualization (es.: Microsoft Power BI, Tableau)	3
2. Data Organization	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
			S6. Organizzazione e pianificazione	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2
			S13. Customer Service Orientation	2
			S15. Team working	2
			S16. Performance management	2
			DS4. Software dedicati Contact Center	3
			DS5. Software di Customer Relation Management	2
			DS7. Knowledge Management	3
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	2

			DS18 Database Management System	2	
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	3	
3. Data Visualization	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3	
			S3. Orientamento al risultato	2	
			S6. Organizzazione e pianificazione	2	
	K6. Comunicazione	2	S7. Analisi e Problem Solving	2	
			S16. Performance management	2	
			DS4. Software dedicati Contact Center	3	
				DS5. Software di Customer Relation Management	2
				DS18 Database Management System	2
				DS19 Software di business intelligence e data visualization	3
	4. Monitoraggio	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
S3. Orientamento al risultato				2	
S7. Analisi e Problem Solving				2	
S13. Customer Service Orientation				2	

			S16. Performance management	2
			DS4. Software dedicati Contact Center	3
			DS18 Database Management System	2
5. Analisi predittiva	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
			S3. Orientamento al risultato	2
			S4. Stress Management	2
			S6. Organizzazione e pianificazione	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2
			S13. Customer Service Orientation	2
			S16. Performance management	2
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	2
			S19. Decision making	2
			DS4. Software dedicati Contact Center	3
			DS5. Software di Customer Relation Management	2
			DS18 Database Management System	2
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	3

6. Condivisione	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
			S7. Analisi e Problem Solving	2
			S8. Orientarsi nelle dinamiche organizzative	2
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	2
			S12. Comunicazione efficace	2
			S15. Team working	2
			S16. Performance management	2
	K6. Comunicazione	2	DS4. Software dedicati Contact Center	3
			DS5. Software di Customer Relation Management	2
			DS7. Knowledge Management	3
			DS9. Software di Workforce Management	3
			DS18 Database Management System	2
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	3
7. Pianificazione	K4. Contrattualistica	2	S3. Orientamento al risultato	2
			S6. Organizzazione e pianificazione	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2

			S8. Orientarsi nelle dinamiche organizzative	2
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	2
	K5. Teoria del Customer Management	3	S12. Comunicazione efficace	2
			S13. Customer Service Orientation	2
			S15. Team working	2
			S16. Performance management	2
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	2
	K6. Comunicazione	2	S19. Decision making	2
			DS4. Software dedicati Contact Center	3
			DS5. Software di Customer Relation Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3
DS19 Software di business intelligence e data visualization			3	
8. Gestione imprevisti	K4. Contrattualistica	2	S3. Orientamento al risultato	2
			S4. Stress Management	2
			S6. Organizzazione e pianificazione	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2

			S16. Performance management	2
	K5. Teoria del Customer Management	3	S19. Decision making	2
			DS4. Software dedicati Contact Center	3
			DS5. Software di Customer Relation Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	3
K6. Comunicazione	K6. Comunicazione	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
			S3. Orientamento al risultato	2
			S4. Stress Management	2
			S7. Analisi e Problem Solving	2
			S8. Orientarsi nelle dinamiche organizzative	2
			S11. Teorie e tecniche della comunicazione	2
			S12. Comunicazione efficace	2
	S13. Customer Service Orientation	2		
	K6. Comunicazione	2	S14. Persuasività e influenza	2
		S15. Team working	2	

			S16. Performance management	2
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	2
			DS5. Software di Customer Relation Management	2
			DS7. Knowledge Management	3
			DS18 Database Management System	2
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	3

Prospetto 10 - Relazioni tra i compiti, le conoscenze e le abilità del Responsabile di Commessa di Customer & Data Management

	Conoscenze e abilità	Livello di padronanza
Conoscenze di base	K1. Fondamenti di Contact Center_Glossario	3
	K2. Storia economica dei Contact Center	3
	K3. Parametri economici del servizio	3
	K6. Comunicazione	3
Skills di base	S3. Orientamento al risultato	3
	S5. Digital Mindset	3
	S9. Italiano	3
	S10. Seconda lingua	2
	S11. Teorie e tecniche della comunicazione	3
Digital knowledge di base	DK1. Sicurezza e benessere	2
	DK2. Trasformazione digitale	3
Digital skills di base	DS1. Sistemi Operativi	2
	DS2. Web Browser	1
	DS3. Fogli di Calcolo	3

	DS4. Software dedicati Contact Center	3
	DS5. Software di Customer Relation Management	2
	DS6. Strumenti di Videoscrittura	3
	DS8. Canali di comunicazione sincrona e asincrona	3
	DS11. Strumenti di Presentazioni	3
	DS12. Protezione dei device	2
	DS13. Protezione dati personali e privacy	2
	DS14. Proteggere l'ambiente	2
	DS15. Risoluzione problemi tecnici	2
	DS16. Individuare bisogni e risposte tecnologiche	2
	DS17. Uso creativo delle tecnologie	3

Compiti	Conoscenze (knowledge/digital knowledge)	Livello di padronanza	Abilità (skill/digital skill)	Livello di padronanza
1. Forecast, previsione e budgeting	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
			S4. Stress Management	3
			S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S7. Analisi e Problem Solving	3
			S12. Comunicazione efficace	3
			S13. Customer Service Orientation	3
			S14. Persuasività e influenza	3
			S16. Performance management	3

			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	3
			S19. Decision making	3
			S23 People & Organization management	3
			S24 Accounting	2
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	1
2. Analisi performance e KPI con la Direzione e il Committente	K5. Teoria del Customer Management	3	S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S7. Analisi e Problem Solving	3
			S12. Comunicazione efficace	3
			S13. Customer Service Orientation	3
			S16. Performance management	3
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	3
			S19. Decision making	3
			S23 People & Organization management	3
			S24 Accounting	2
			DS7. Knowledge Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3
		DS10. Touch point e gestione omnicanale	2	

			DS18 Database Management System	1	
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	1	
3. Analisi e strategia con la Direzione commerciale	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3	
			S7. Analisi e Problem Solving	3	
				S16. Performance management	3
				S13. Customer Service Orientation	3
				DS7. Knowledge Management	2
				DS9. Software di Workforce Management	3
				DS10. Touch point e gestione omnicanale	2
				DS18 Database Management System	1
				DS19 Software di business intelligence e data visualization	1
4. Gestione del budget	K3 Teorie del Customer Management	3	S4. Stress Management	3	
			S6. Organizzazione e pianificazione	3	
			S13. Customer Service Orientation	3	
			S16. Performance management	3	
			S19. Decision making	3	
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	1	

			DS9. Software di Workforce Management	3
5. Gestione quotidiana delle variazioni e selezione delle azioni correttive	K4. Contrattualistica	3	S4. Stress Management	3
	K6. Comunicazione	3	S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S7. Analisi e Problem Solving	3
			S12. Comunicazione efficace	3
			S16. Performance management	3
			S17. Learning and Development	2
			S19. Decision making	3
			S20. Team Leadership	2
			S21. Comunicazione interna	2
			S22. Coaching	2
			S23 People & Organization management	3
			DS9. Software di Workforce Management	3
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	2
		DS19 Software di business intelligence e data visualization	1	
	K4. Contrattualistica	3	S4. Stress Management	3

6. Motivazione e gestione del Team	K6. Comunicazione	3	S6. Organizzazione e pianificazione	3
	K7. Psicologia dei gruppi	2	S7. Analisi e Problem Solving	3
			S12. Comunicazione efficace	3
			S16. Performance management	3
			S17. Learning and Development	2
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	3
			S19. Decision making	3
			S20. Team Leadership	2
			S21. Comunicazione interna	2
			S22. Coaching	2
7. Organizzazione e del lavoro	K4. Contrattualistica	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
	K5. Teoria del Customer Management	3	S4. Stress Management	3
			S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S7. Analisi e Problem Solving	3
			S13. Customer Service Orientation	3
			S16. Performance management	3
			S17. Learning and Development	2

			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	3
			S19. Decision making	3
			S20. Team Leadership	2
			S21. Comunicazione interna	2
			S23 People & Organization management	3
			DS7. Knowledge Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	2
			DS18 Database Management System	1
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	1
8. Analisi KPI di performance e selezione delle azioni correttive	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
			S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S7. Analisi e Problem Solving	3
			S16. Performance management	3
			DS7. Knowledge Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3

			DS10. Touch point e gestione omnicanale	2
			DS18 Database Management System	1
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	1
9. Mappatura e customizzazione e offerte commerciali	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
			S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S7. Analisi e Problem Solving	3
			S13. Customer Service Orientation	3
			S16. Performance management	3
			S17. Learning and Development	2
			S23 People & Organization management	3
			DS7. Knowledge Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	2
			DS18 Database Management System	1
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	1
	10. Pianificazione, monitoraggio,	K4. Contrattualistica	3	S2. Tecniche di Customer Management

correzione attività di sala			S4. Stress Management	3
			S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S7. Analisi e Problem Solving	3
			S16. Performance management	3
			S20. Team Leadership	2
			S23 People & Organization management	3
			DS7. Knowledge Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3
			DS18 Database Management System	1
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	1
11. Collaborazione , condivisione e supporto	K5. Teoria del Customer Management	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
	K7. Psicologia dei gruppi	2	S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S7. Analisi e Problem Solving	3
			S12. Comunicazione efficace	3
			S14. Persuasività e influenza	3
			S16. Performance management	3
		S17. Learning and Development	2	

			S20. Team Leadership	2
			S21. Comunicazione interna	2
			S22. Coaching	2
			DS7. Knowledge Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	1
12. Engagement	K6. Comunicazione	3	S4. Stress Management	3
	K7. Psicologia dei gruppi	2	S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S12. Comunicazione efficace	3
			S14. Persuasività e influenza	3
			S20. Team Leadership	2
			S21. Comunicazione interna	2
			S22. Coaching	2
13. Efficientament o	K4. Contrattualistica	3	S2. Tecniche di Customer Management	3
	K5. Teoria del Customer Management	3	S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S7. Analisi e Problem Solving	3
			S12. Comunicazione efficace	3
			S16. Performance management	3

			S17. Learning and Development	2
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	3
			S19. Decision making	3
			S23 People & Organization management	3
			DS7. Knowledge Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3
			DS10. Touch point e gestione omnicanale	2
			DS18 Database Management System	1
			DS19 Software di business intelligence e data visualization	1
14. Business Engagement			S6. Organizzazione e pianificazione	3
			S12. Comunicazione efficace	3
			S13. Customer Service Orientation	3
			S16. Performance management	3
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	3
			S19. Decision making	3
			S24 Accounting	2
15. Gestione e integrazione	K4. Contrattualistica	3	S12. Comunicazione efficace	3

organizzativa attività di più siti	K5. Teoria del Customer Management	3	S13. Customer Service Orientation	3
	K6. Comunicazione	3	S14. Persuasività e influenza	3
	K7. Psicologia dei gruppi	2	S16. Performance management	3
			S18. Visione prospettica e pensiero strategico	3
			S19. Decision making	3
			S20. Team Leadership	2
			S21. Comunicazione interna	2
			S22. Coaching	2
			S23 People & Organization management	3
			DS7. Knowledge Management	2
			DS9. Software di Workforce Management	3
		DS18 Database Management System	1	
		DS19 Software di business intelligence e data visualization	1	

APPENDICE A - ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE DELLA CONFORMITÀ (normativa)

A.1 GENERALITÀ

La presente appendice specifica delle linee guida per la valutazione della conformità relativa ai risultati dell'apprendimento, con specifico riferimento al processo di certificazione di terza parte (anche detto "esame di certificazione"), in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024: 2012, di cui mira ad assicurare una sempre maggiore uniformità e trasparenza.

I crediti formativi di seguito citati sono da intendersi ore di formazione con la seguente relazione
1 credito = 1 ora.

A.2 ELEMENTI PER L'ACCESSO AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA CONFORMITÀ (ESAME DI CERTIFICAZIONE)

Prospetto A.2.1 - Requisiti di accesso per Operatore di Customer & Data Management

Requisiti				
Formazione formale Titolo di studio	Se in possesso di titolo EQF 3-4-5 (diploma di Scuola media inferiore; Scuola media superiore; Istituto Tecnico)	Se in possesso di titolo EQF 6-7-8 (Laurea di Primo Livello, Laurea Magistrale; Master II Livello; Phd)	Se in possesso di titolo EQF 3-4-5 (diploma di Scuola media inferiore; Scuola media superiore; Istituto Tecnico)	Se in possesso di titolo EQF 6-7-8 (Laurea di Primo Livello, Laurea Magistrale; Master II Livello; Phd)
Formazione non formale Corsi specifici (indicare durata o eventuale qualifica o riconoscimento)	Si richiede il possesso di 12 crediti formativi erogati da un ente riconosciuto dall'Organismo di Certificazione, tenuto conto della ratio di 1 credito = 1 ora, sugli item e gli ambiti di pertinenza descritti nel competence framework della presente PdR. (Il numero di crediti è limitato poiché i neoassunti sostengono lunghi periodi di formazione interni alle aziende nei primi sei mesi di impiego)	Si richiede il possesso di 6 CFU erogati da un ente riconosciuto dall'Organismo di Certificazione, tenuta conto della ratio di 1 credito = 1 ora, sugli item e gli ambiti di pertinenza descritti nel competence framework della presente PdR. (Il numero di crediti è limitato poiché i neoassunti sostengono lunghi periodi di formazione interni alle aziende nei primi sei mesi di impiego)	Si richiede il possesso di 24 crediti formativi acquisiti negli ultimi due anni (negli ambiti descritti nella presente PdR), erogati da un ente riconosciuto dall'Organismo di Certificazione, tenuto conto la ratio di 1 credito = 1 ora	Si richiede il possesso di 18 crediti formativi acquisiti negli ultimi due anni (negli ambiti descritti nella presente PdR), erogati da un ente riconosciuto dall'Organismo di Certificazione, tenuto conto la ratio di 1 credito = 1 ora

Formazione informale Ovvero anni e tipologia di esperienza	Costituiscono requisito di accesso l'aver maturato un'esperienza pari o superiore ai 6 mesi e inferiore ai 2 anni, nel ruolo per cui si richiede la certificazione	Costituiscono requisito di accesso l'aver maturato un'esperienza pari o superiore ai 6 mesi e inferiore ai 2 anni, nel ruolo per cui si richiede la certificazione	Anche in assenza di precedente esperienza nel ruolo per cui si richiede la certificazione, è possibile accedere se in possesso dei correlati requisiti di formazione formale e non formale	Anche in assenza di precedente esperienza nel ruolo per cui si richiede la certificazione, è possibile accedere se in possesso dei correlati requisiti di formazione formale e non formale
--	--	--	--	--

Prospetto A.2.2 - Requisiti di accesso per Consulente di Customer & Data Management

Requisiti	
Formazione formale Titolo di studio	EQF 3
Formazione non formale Corsi specifici (indicare durata o eventuale qualifica o riconoscimento)	36 crediti formativi riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato, acquisiti negli ultimi 2 anni
Formazione informale Ovvero anni e tipologia di esperienza	> 2 anni di esperienza nel ruolo per cui si richiede la certificazione

Si ritiene che un soggetto in possesso di un certificato come Operatore al termine del suo ciclo (2 anni) soddisfi i requisiti di accesso all'esame di certificazione per il profilo *Consulente*.

Prospetto A.2.3 - Requisiti di accesso per Team Leader di Customer & Data Management

Requisiti			
Formazione formale Titolo di studio	EQF 4-5: Diploma di Scuola media superiore/di Istituto Tecnico superiore	EQF 6: Laurea di Primo Livello	EQF 7-8: – Laurea Magistrale – Master di II Livello – Phd
Formazione non formale Corsi specifici (indicare durata o eventuale qualifica o riconoscimento)	36 crediti formativi acquisiti negli ultimi 2 anni riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato	36 crediti formativi acquisiti negli ultimi 2 anni riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato	36 crediti formativi acquisiti negli ultimi 2 anni riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato
Formazione informale Ovvero anni e tipologia di esperienza	Avere minimo 3 anni di esperienza anche non continuativi nel ruolo per cui si richiede la certificazione	Avere almeno 2 anni di esperienza nel ruolo anche non continuativi per cui si richiede la certificazione	Avere almeno 1 anno di esperienza nel ruolo anche non continuativo per cui si richiede la certificazione

Prospetto A.2.4 - Requisiti di accesso per Data Analyst di Customer & Data Management

Requisiti			
Formazione formale Titolo di studio	EQF 4-5: Diploma di Scuola media superiore/di Istituto Tecnico superiore	EQF 6: Laurea di Primo Livello	EQF 7-8: – Laurea Magistrale – Master di II Livello – Phd
Formazione non formale Corsi specifici (indicare durata o eventuale qualifica o riconoscimento)	36 crediti formativi acquisiti negli ultimi 2 anni riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato	36 crediti formativi acquisiti negli ultimi 2 anni riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato	36 crediti formativi acquisiti negli ultimi 2 anni riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato
Formazione informale Ovvero anni e tipologia di esperienza	Avere minimo 3 anni di esperienza anche non continuativi nel ruolo per cui si richiede la certificazione	Avere almeno 2 anni di esperienza nel ruolo anche non continuativi per cui si richiede la certificazione	Avere almeno 1 anno di esperienza nel ruolo anche non continuativo per cui si richiede la certificazione

Prospetto A.2.5 - Requisiti di accesso per Responsabile di Commessa di Customer & Data Management

Requisiti			
Formazione formale Titolo di studio	EQF 4-5: Diploma di Scuola media superiore/di Istituto Tecnico superiore	EQF 6: Laurea di Primo Livello	EQF 7-8: – Laurea Magistrale – Master di II Livello – Phd
Formazione non formale Corsi specifici (indicare durata o eventuale qualifica o riconoscimento)	36 crediti formativi acquisiti negli ultimi 2 anni riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato	36 crediti formativi acquisiti negli ultimi 2 anni riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato	36 crediti formativi acquisiti negli ultimi 2 anni riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato
Formazione informale Ovvero anni e tipologia di esperienza	Avere minimo 4 anni di esperienza anche non continuativi nel ruolo per cui si richiede la certificazione	Avere almeno 3 anni di esperienza nel ruolo anche non continuativi per cui si richiede la certificazione	Avere almeno 2 anni di esperienza nel ruolo anche non continuativi per cui si richiede la certificazione

I crediti formativi, riconosciuti da un Organismo di Certificazione accreditato, necessari per i professionisti del settore di Customer & Data Management per l'accesso all'esame di Certificazione e per il suo mantenimento e rinnovo devono essere acquisiti nelle seguenti aree di competenza:

- competenza imprenditoriale;
- competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali;
- competenza linguistica;
- competenza personale, sociale e di imparare ad imparare;
- DigComp.

I contenuti e gli obiettivi formativi specifici dei percorsi formativi di cui si presentano le evidenze al fine del riconoscimento dei crediti devono essere in linea con il competence framework presentato nella presente PdR, rispettandone gli ambiti, gli item e i livelli di padronanza esplicitati, nel rispetto di ciascun schema professionale e della proporzionalità dei crediti formativi.

A.3 METODI DI VALUTAZIONE APPLICABILI

Per la valutazione della conformità relativa ai risultati dell'apprendimento non formale e informale, oggetto del presente schema, è necessario tener presente che devono essere valutate, in modo oggettivo e direttamente le conoscenze, abilità, autonomia e responsabilità, così come descritte al punto 5 della presente UNI/PdR. È quindi considerata una combinazione di più metodi di valutazione:

- **analisi e valutazione del CV:** verranno accettate domande di certificazione da parte di chiunque presenti i requisiti conformi alla descrizione della tabella dei requisiti, attestati da opportuna documentazione comprovante;
- **esame scritto per la valutazione delle conoscenze:** deve consistere in una prova con 30 domande a risposta multipla.
Per ogni domanda vengono proposte almeno 4 risposte delle quali 1 sola è corretta. La valutazione è fatta a fronte del modello delle risposte esatte. Il candidato deve evidenziare la risposta per lui corretta, ciascuna risposta corretta vale 1 punto, quelle sbagliate o non date valgono 0 punti, non si assegnano punteggi negativi.
L'esame ha durata massima di 30 minuti;
- **esame orale:** necessario per approfondire eventuali incertezze riscontrate nella prova scritta e/o per approfondire il livello delle conoscenze acquisite dal candidato, è richiesto esclusivamente per i profili professionali di Data Analyst e Responsabile di Commessa di Customer & Data Management.
L'esame orale deve durare almeno 15 minuti e non oltre 30 minuti.

Il superamento dell'esame si ottiene al raggiungimento del punteggio minimo del 70% del risultato massimo ottenibile per ciascuna prova di esame.

A.4 ELEMENTI PER IL MANTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE (ANNUALE)

Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> – Annuale per tutti i profili ad eccezione per il profilo Operatore – Non applicabile per il profilo Operatore
Modalità	<p>Presentazione di un'autocertificazione ai sensi della vigente legislazione nella quale si attesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> – continuità lavorativa nell'ambito della certificazione per almeno il 75% del tempo di ciascun anno; – assenza o corretta gestione di reclami; – documentato aggiornamento professionale di almeno 30 crediti formativi annui erogato da un ente riconosciuto dall'Organismo di Certificazione, anche in modalità fad o e-learning.

A.5 ELEMENTI PER IL RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

Frequenza	<ul style="list-style-type: none"> – 3 anni per tutti i profili ad eccezione per il profilo Operatore – 2 anni per il profilo Operatore, al termine del quale l'operatore soddisfa i requisiti di accesso per il profilo Consulente (si veda A.2.2)
Modalità	<p>Presentazione di un'autocertificazione ai sensi della vigente legislazione nella quale si attesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> – continuità lavorativa nell'ambito della certificazione per almeno il 75% del tempo di ciascun anno; – assenza o corretta gestione di reclami; – documentato aggiornamento professionale di almeno 30 crediti formativi annui erogato da un ente riconosciuto dall'Organismo di Certificazione, anche in modalità fad o e-learning. <p>Nel caso in cui il soggetto certificato non abbia completato nel ciclo di certificazione il monte crediti previsto, il rinnovo può essere concesso mediante superamento del solo esame scritto.</p> <p>NOTA In caso di possesso della certificazione delle competenze digitali secondo il "Quadro europeo per lo sviluppo delle Competenze Digitali per i cittadini" (c.d. DigComp) è possibile applicare una riduzione di 10 crediti formativi sul requisito di aggiornamento professionale cumulato sulla durata del ciclo di certificazione.</p>

A6 UTILIZZO DI MARCHI DI CONFORMITÀ

Il punto 4.1 della UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012 si deve applicare con la seguente integrazione.

L'Organismo di Certificazione deve provvedere a sottoscrivere l'accordo di utilizzo del Marchio UNI "Professioni" e deve disporre di regole che consentano all'organizzazione di dichiarare la propria conformità al programma pertinente.

L'Organismo di Certificazione deve utilizzare il Marchio UNI "Professioni"³ in abbinamento al proprio marchio, da rilasciare ai professionisti certificati in quanto conformi ai requisiti della presente prassi di riferimento.

Per rilasciare tale marchio al professionista, l'Organismo di Certificazione deve disporre di regole per la concessione della licenza d'uso del proprio marchio di certificazione delle persone che ne preveda l'utilizzo combinato al Marchio UNI "Professioni".

L'utilizzo combinato del marchio dell'Organismo di Certificazione e del Marchio UNI "Professioni" deve essere permesso a partire dalla data di emissione del certificato da parte dell'organismo.

³ Il Marchio di conformità UNI "Professioni" ha lo scopo di attestare che i requisiti di un'attività professionale, certificata da OdC accreditato per certificare la specifica figura, siano stabiliti da UNI tramite la pubblicazione di norme o prassi di riferimento.

APPENDICE B (informativa) ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI APPLICABILI

In coerenza con la premessa, si ribadisce che la presente Appendice non è modificabile né integrabile.

B.1 GENERALITÀ

La presente Appendice fornisce un inquadramento generale per la realizzazione di una **infrastruttura della cultura dell'integrità professionale**, finalizzata alla definizione e gestione dell'integrità professionale del(i) professionista(i) oggetto del presente documento (vedere punto B.2 e [5]).

In coerenza con tale infrastruttura sono forniti:

- la **Carta di Integrità professionale** (vedere punto B.3);
- la **Carta Etica professionale** (vedere punto B.4);
- la **Carta Deontologica professionale** (vedere punto B.5).

B.2 L'INFRASTRUTTURA DELLA CULTURA DELL'INTEGRITÀ

L'infrastruttura della cultura dell'integrità professionale integra un sistema “basato sulle regole” (aspetti deontologici) e un sistema “basato sui principi e valori” (aspetti etici) [6] relativamente alla professione, ai rapporti interni tra professionisti e alle relazioni con le parti interessate (*stakeholder*) pertinenti.

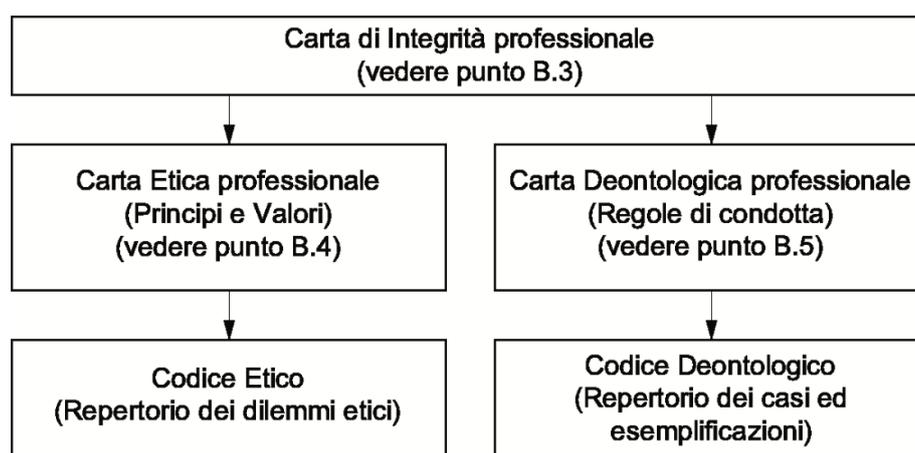
In particolare, l'infrastruttura comprende la definizione dei seguenti elementi:

- a) **la Carta di Integrità professionale:** esplicita il fondamento logico (*rationale*) dell'infrastruttura della cultura dell'integrità e indica i riferimenti culturali, teorici e normativi nonché le parti interessate (*stakeholder*) pertinenti ascrivibili al professionista;
- b) **la Carta Etica professionale:** indica i Principi ed i Valori identificati quale riferimento (*benchmark*) etico dell'attività professionale e fornisce una chiara linea guida per una gestione realistica ed efficace dei “dilemmi etici” professionali. I Principi indicano il fine ultimo dell'attività professionale e rappresentano la fondazione e il criterio per il pensiero, le decisioni e i comportamenti e, in quanto tali, sono inviolabili e non negoziabili. I Valori indicano ciò che è encomiabile e significativo per la professione e per questo sono degni di riconoscimento e promozione. I Valori sono organizzati in una gerarchia ordinata secondo criteri di rilevanza e, in quanto tali, possono essere “negoziati”, ossia essere oggetto di compromesso e bilanciamento, al fine di far prevalere il valore gerarchicamente più importante, che comunque soccombe a fronte di un Principio;
- c) **il Codice Etico:** è uno strumento articolato contenente un insieme di dilemmi etici collegati ai Principi e ai Valori. Tali dilemmi possono insorgere in situazioni professionali di incertezza, nelle quali occorre operare delle scelte, e laddove è importante individuare le motivazioni alla base della decisione. La realizzazione del Codice Etico è affidata alla associazione od organizzazione che rappresenta i professionisti coinvolgendoli nella loro realizzazione;

- d) **la Carta Deontologica professionale:** è uno strumento finalizzato a prevenire comportamenti professionali inappropriati, che riporta l'insieme delle regole e dei comportamenti da attuare in situazioni definite. Essa stabilisce il livello minimo di condotta professionale accettabile, evidenziando gli obblighi e le responsabilità specifiche che possono essere espressi sia in termini negativi (ciò che non si deve fare) sia in termini affermativi (ciò che è necessario fare), nonché classificati per tipologie di violazioni relativamente a ciascuna parte interessata (*stakeholder*) pertinente;
- e) **il Codice Deontologico:** dettaglia le regole di condotta indicando situazioni e comportamenti, mediante casi ed esemplificazioni, al fine di sviluppare la capacità di comprensione e interpretazione di situazioni professionali specifiche alle quali dare una risposta inequivoca circa la condotta da tenere. La realizzazione del Codice Deontologico è affidata alla associazione od organizzazione che rappresenta i professionisti, coinvolgendoli nella loro realizzazione.

La Figura B.1 riporta lo schema generale della infrastruttura della cultura dell'integrità professionale.

Figura B.1 - Schema generale dell'infrastruttura della cultura dell'integrità professionale



B.3 LA CARTA DI INTEGRITÀ PROFESSIONALE

Il quadro di riferimento etico-valoriale entro il quale delineare gli elementi dell'infrastruttura della cultura dell'integrità professionale è rappresentato dagli articoli 2 comma 2, e 27- bis del Codice del consumo [7].

Le indicazioni evidenziano la "salvaguardia della dignità umana" quale principio fondante della attività del professionista e, di conseguenza, dei "diritti umani" in quanto originati dalla stessa dignità umana.

Per tali motivi il professionista è tenuto a trarre ispirazione e far sì che l'attività sia conforme ai Principi della Costituzione Italiana [8], della Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo [9] e della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani [10], esprimendo il posizionamento etico universalista basato sul rispetto e tutela della Dignità umana e dei Diritti Fondamentali dell'Uomo.

B.4 LA CARTA ETICA PROFESSIONALE

I Principi etici professionali definiscono il posizionamento etico universalista, specificato al punto B.3, che si basa sul rispetto e tutela della Dignità umana e dei Diritti Fondamentali dell'Uomo:

- 1) **Principio del rispetto della dignità umana:** in ogni azione e per ogni intenzione, per ogni obiettivo e in ogni mezzo, ciascun essere umano sia trattato come fine e mai come mezzo.
- 2) **Principio di non malevolenza:** in tutte le attività professionali si eviti di danneggiare in alcun modo le persone.
- 3) **Principio di benevolenza:** le attività professionali siano finalizzate a promuovere il benessere delle persone.
- 4) **Principio di integrità:** si mantengano *standard* di condotta personali adatti a un professionista in tutte le circostanze, le decisioni e i comportamenti.
- 5) **Principio di giustizia:** si tratti gli altri, quali esseri umani, in modo appropriato con equità ed eguaglianza.
- 6) **Principio di utilità:** le decisioni e le attività professionali siano finalizzate al raggiungimento del massimo beneficio per il maggior numero di persone, ma senza violare i diritti e la dignità di ogni persona.
- 7) **Principio del duplice effetto:** nelle decisioni e nello svolgimento dell'attività professionale, siano evitati effetti collaterali negativi prevedibili, che siano comunque sproporzionati rispetto al potenziale beneficio derivante dell'effetto principale.

I Valori professionali rappresentano la modalità valide e funzionali all'espressione corretta dell'attività professionale con la quale vengono perseguiti i Principi e sono definiti e ordinati secondo una gerarchia di rilevanza:

- a) **Legalità:** agire in conformità con le leggi e le regole esistenti.
- b) **Sostenibilità:** perseguire uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri.
- c) **Giustizia sociale:** agire e impegnarsi per la realizzazione di una società giusta ed equa.
- d) **Onestà:** agire con sincerità e rispettare le promesse.
- e) **Incorruttibilità:** agire mantenendo l'indipendenza da interessi privati.
- f) **Imparzialità:** agire senza pregiudizi e con indipendenza da specifici interessi di gruppi, evitando qualsiasi forma di discriminazione e identificando e gestendo eventuali conflitti d'interesse, reali o potenziali.
- g) **Responsabilità e trasparenza:** agire in maniera da poter essere sottoposti a controlli per giustificare e spiegare le azioni alle parti interessate.
- h) **Competenza:** agire con le conoscenze e le abilità necessarie, curando costantemente la propria formazione e il proprio aggiornamento professionale, per garantire prestazioni di alto

livello qualitativo e in linea con i più recenti stadi raggiunti dalla pratica professionale e delle tecniche e delle metodologie di analisi.

- i) **Servizio:** agire utilmente e in maniera affidabile, in conformità con le preferenze del cliente con prestazioni di qualità, raggiungendo gli obiettivi desiderati con il minimo delle risorse necessarie.
- j) **Dedizione:** agire con diligenza, entusiasmo e perseveranza.
- k) **Innovazione:** agire con immaginazione e creatività, inventare o introdurre nuovi prodotti, servizi o processi, in grado di generare valore per le parti interessate (*stakeholder*) pertinenti.

B.5 LA CARTA DEONTOLOGICA PROFESSIONALE

La Carta Deontologica professionale riporta l'insieme delle regole e dei comportamenti che rappresentano obblighi e responsabilità specifici relative al livello minimo di condotta accettabile del professionista.

In termini generali, gli ambiti delle regole possono essere individuati incrociando due dimensioni:

- 1) tipo di relazione (Professionista-Cliente, Professionista-Professionista, Professionista-Pubblico);
- 2) caratteristiche del servizio professionale (lealtà, servizio, responsabilità, indipendenza, remunerazione, pubblicità).

Il seguente Prospetto B.1 fornisce un quadro generale di riferimento all'interno del quale possono essere sviluppate ulteriori regole specifiche della professione alla quale la Carta Deontologica professionale si riferisce.

NOTA Il Quadro proposto è basato sugli studi trans-professionali di cui ai riferimenti [11] e [12].

Prospetto B.1 - Quadro generale di riferimento per lo sviluppo di una Carta Deontologica professionale

CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	TIPO DI RELAZIONE		
	PROFESSIONISTA-CLIENTE	PROFESSIONISTA-PROFESSIONISTA	PROFESSIONISTA-PUBBLICO
LEALTÀ	<ul style="list-style-type: none"> – Doveri di segretezza e riservatezza – Fedeltà al cliente ispirando fiducia e sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> – Evitare di criticare colleghi o altri professionisti – Mantenere buone relazioni con i colleghi – Partecipare solo a competizioni adeguatamente regolamentate 	Tutelare la dignità della professione e dell'associazione di appartenenza
SERVIZIO	<ul style="list-style-type: none"> – Evitare di creare attività non necessarie 	<ul style="list-style-type: none"> – Nel caso, si devono evidenziare le proprie eventuali incompetenze 	Si deve fornire assistenza e servizio quando richiesto

	<ul style="list-style-type: none"> – Ricercare collaborazione con colleghi più esperti quando necessario – Agire sulla base di un ruolo fiduciario perseguendo il miglior interesse del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> – Quando richiesto, si devono assistere i colleghi – Non si deve collaborare, utilizzare o associarsi a professionisti non qualificati 	
RESPONSABILITÀ	Assumere personalmente la responsabilità della prestazione	<ul style="list-style-type: none"> – Si deve consultare i precedenti consulenti del cliente o intraprendere attività solo se il consulente precedente non è più impegnato – E' responsabile delle attività del professionista supervisionato 	<ul style="list-style-type: none"> – Non si devono intraprendere lavori in conflitto con i doveri professionali – Si deve effettuare formazione continua e aggiornamento professionale – Si devono eliminare, mitigare, evidenziare e gestire i conflitti di interesse
INDIPENDENZA	Non è consentito alcun coinvolgimento nelle attività o nei profitti del cliente	<ul style="list-style-type: none"> – Non è consentito impegnarsi nascostamente in un'altra occupazione che generi opportunità di lavoro o che possa compromettere la posizione professionale – Non si deve interferire nel lavoro legittimo di altri professionisti 	Si deve mantenere indipendenza e imparzialità di giudizio
REMUNERAZIONE	La modalità di remunerazione viene effettuata esclusivamente mediante pagamento a prestazione (fee- for-service)	<ul style="list-style-type: none"> – Non è consentito dare o ricevere commissioni, provvigioni o sconti – La remunerazione va condivisa solo con partner professionali/impiegati – Si dovrebbe fornire un servizio gratuito o aiutare un collega per risolvere i problemi personali di un collega 	Si deve essere disposti ad adeguare la tariffa per i clienti bisognosi
PUBBLICITÀ	Non si deve sollecitare o cercare di soppiantare un collega professionista	Non si deve effettuare attività pubblicitaria se non nella forma prescritta	Non si devono utilizzare eventuali posizioni e ruoli associativi per attività pubblicitarie inopportune





Membro italiano ISO e CEN
www.uni.com
www.youtube.com/normeuni
www.twitter.com/normeuni
www.linkedin.com/company/normeuni

Sede di Milano
Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel 02700241, uni@uni.com

Sede di Roma
Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel 0669923074, uni.roma@uni.com