

I PROFILI PROFESSIONALI NEGLI ENTI LOCALI: UN POSSIBILE MODELLO DI DESCRIZIONE DEL LAVORO

di Riccardo Giovannetti, Ce.P.A. – LIUC

A distanza di circa quattro anni dalla introduzione del nuovo sistema di inquadramento del personale nel comparto enti locali, è utile, partendo dalle esperienze realizzate dagli enti, proporre un possibile modello di gestione del sistema dei profili professionali.

Il quadro generale

Il processo di privatizzazione del rapporto di lavoro ha comportato la necessità di definire il contenuto della prestazione lavorativa in modo nuovo rispetto al precedente sistema delle qualifiche funzionali. Infatti il Nuovo Ordinamento Professionale del 31 marzo 1999 ha introdotto un sistema di classificazione del personale per categorie completamente nuovo, e ha rinviato alla autonomia degli enti la decisione di definire, per ogni categoria, i profili professionali presenti nell'ente e il loro contenuto descrittivo.

In questo modo veniva attribuita una forte autonomia organizzativa in tema di definizione del sistema dei ruoli professionali e descrizione del contenuto della prestazione lavorativa.

Tale autonomia non si riscontra in altri comparti (Sanità, Enti Pubblici non Economici ..), in cui i contratti nazionali collettivi già definiscono il sistema dei profili professionali e il loro contenuto. Per questa ragione gli enti locali hanno avuto l'occasione di fare un passo in avanti verso la definizione di nuovi modelli professionali e politiche di flessibilizzazione della prestazione lavorativa.

Nuovo Ordinamento Professionale 31/3/99

Il sistema di classificazione del personale - ART. 3

1. Il sistema di classificazione è articolato in quattro categorie denominate, rispettivamente, A, B, C e D. ...
2. Ai sensi dell'art. 56 del D. Lgs. n. 29 del 1993, come modificato dal D. Lgs. n. 80 del 1998, tutte le mansioni ascrivibili a ciascuna categoria, in quanto professionalmente equivalenti, sono esigibili. L'assegnazione di mansioni equivalenti costituisce atto di esercizio del potere determinativo dell'oggetto del contratto di lavoro....
4. Le categorie sono individuate mediante le declaratorie riportate nell'allegato A, che descrivono l'insieme dei requisiti professionali necessari per lo svolgimento delle mansioni pertinenti a ciascuna di esse.
5. I profili descrivono il contenuto professionale delle attribuzioni proprie della categoria. Nell'allegato A sono riportati, a titolo esemplificativo, alcuni profili relativi a ciascuna categoria.
6. Gli enti, in relazione al proprio modello organizzativo, identificano i profili professionali non individuati nell'allegato A o aventi contenuti professionali diversi rispetto ad essi e li collocano nelle corrispondenti categorie nel rispetto delle relative declaratorie, utilizzando in via analogica i contenuti delle mansioni dei profili indicati a titolo semplificativo nell'allegato A. ...

Il sistema di classificazione del personale introdotto con il contratto del 31 marzo 1999, definisce uno schema molto ampio e generale di classificazione del personale, definendo solo alcuni elementi essenziali del sistema. In particolare esso:

- ricerca di una forte flessibilità interna del lavoro;
- definisce quattro ampie categorie professionali all'interno e sei livelli di accesso dall'esterno;
- riconosce che lo sviluppo della retribuzione sia correlato alle competenze professionali del lavoratore, idoneamente verificate attraverso un sistema di valutazione.

Nel loro insieme le regole contrattuali sono comunque piuttosto generali e quindi si rende necessario che l'ente adotti strumentazioni di analisi, descrizione e classificazione del lavoro il più possibile chiare e coerenti con la organizzazione ma anche ben strutturate e comunicate, in modo da coniugare chiarezza delle regole e flessibilità della gestione del personale.

I principi di base in relazione al quale si individuano i profili professionali riguardano:

- a) la definizione di profili professionali che agevolino l'arricchimento professionale dei lavoratori sia in termini orizzontali attraverso la definizione di profili che contengano all'interno un'ampia gamma di mansioni tra loro equivalenti, che in termini verticali attraverso individuando percorsi di sviluppo professionale all'interno del medesimo ruolo;
- b) l'utilizzo dei profili professionali come base per attivare altri sistemi di gestione del personale (in particolare di valutazione delle prestazioni, delle posizioni, di analisi dei fabbisogni formativi, ecc.) che siano il più possibile congruenti con gli specifici ruoli organizzativi presenti all'interno dell'ente.

Profili professionali e inquadramento nelle categorie

La descrizione dei profili dovrà essere strutturata in modo tale che consenta di apprezzare correttamente le prestazioni richieste, ma anche in modo da rendere perfettamente leggibile ed incontrovertibile la classificazione del profilo all'interno della griglia di classificazione definita con le declaratorie.

I criteri in base ai quali classificare i diversi profili sono di natura mista, in quanto le declaratorie indicano sia elementi che caratterizzano il lavoro da svolgere, sia elementi relativi alle conoscenze e competenze necessarie per sviluppare il lavoro.

Le declaratorie sono quelle definite nell'allegato A del CCNL del 31/3/99, il cui contenuto può essere riclassificato secondo la griglia di analisi di seguito descritta.

Categorie	Conoscenze	Contenuto	Responsabilità	Complessità	Relazioni
A	Generali operative	Ausiliario	Sui compiti	Semplice	Interne con pochi soggetti
B	Specialistiche	Operativo	Su risultati parziali	Discreta ampiezza delle soluzioni	Di tipo indiretto
C	Elevata specializzazione	Di concetto	Su risultati specifici	Significativa ampiezza delle soluzioni	Interne negoziali ampie Esterne dirette
D	Pluri-specialistiche	Direttivo	Di processo o di prodotto	Elevata ampiezza delle soluzioni	Ampie e complesse

Sarà necessario così definire profili che seguano lo sviluppo professionale all'interno delle categorie, prevedendo conoscenze, responsabilità, relazioni e attività lavorative via via sempre più articolare e complesse al crescere del sistema di inquadramento.

Profili professionali ed equivalenza delle mansioni

Un problema fondamentale di ogni organizzazione, soprattutto se pubblica, è quello dell'esigibilità delle mansioni, vale a dire della possibilità, da parte del datore di lavoro, di modificare in un dato momento la mansione del lavoratore.

In proposito il CCNL prevede che tutte le mansioni ascrivibili a ciascuna categoria, in quanto professionalmente equivalenti, sono esigibili attraverso l'assegnazione del datore di lavoro. La norma va letta attraverso una corretta interpretazione dell'inciso "in quanto professionalmente equivalenti", la cui lettura va fatta non in senso affermativo, per il quale tutte le mansioni sono equivalenti per il fatto stesso di appartenere alla medesima categoria, ma in senso limitativo, ponendo quindi la condizione alla jus variandi della effettiva equivalenza delle mansioni.

L'equivalenza delle mansioni non è definita da norme, in quanto né il codice civile, né lo statuto dei lavoratori precisano il concetto, è quindi la giurisprudenza che ha definito il concetto di equivalenza portandolo nel tempo verso una tutela sostanziale della professionalità attuale e potenziale del lavoratore. In altri termini si ottiene l'equivalenza delle mansioni qualora la modifica della mansione non depauperi o limiti lo sviluppo professionale del dipendente. In considerazione di tale aspetto diventa quindi necessario che la descrizione del profilo non si limiti ad elencare i compiti e magari introduca inutili forme tese a codificare equivalenze di fatto inesistenti (quali per esempio quella per cui "tutti i profili della categoria sono equivalenti, tranne quelli di ...), ma si sforzi di individuare, attraverso una corretta descrizione del ruolo, la professionalità richiesta e le sue evoluzioni possibili. Ciò significa in sostanza disegnare profili ampi, tesi ad individuare un ruolo, basati sulla descrizione delle conoscenze e degli skill necessari per assolvere il ruolo. In questo modo l'equivalenza di mansioni potrà in buona parte essere inserita all'interno del profilo, facendo sì che vi siano una varietà di posizioni organizzative tra loro anche significativamente diverse. La creazione di un sistema che preveda così un numero ridotto di profili, con contenuti ampi potrà risolvere molte delle questioni relative alla gestione della equivalenza.

I profili professionali e progettazione organizzativa

La corretta definizione dei profili professionali non può di regola essere effettuata in via astratta, ma deve essere basata su un'attenta analisi e progettazione delle mansioni e dei ruoli. Solo il radicamento con la realtà organizzativa e la sua evoluzione consente di affrontare con chiarezza il problema delle mansioni rispetto al ruolo atteso, nel rapporto tra lavoratore e azienda.

In sostanza non si può ritenere che la gestione dei profili fatta negli anni trascorsi con le qualifiche funzionali possa continuare anche con il nuovo sistema di classificazione. Non è più possibile, a nostro avviso, continuare ad avere profili puramente nominalistici, senza alcuna loro descrizione. Ciò per due motivi: il primo riguarda il fatto che il rapporto di lavoro si basa su un contratto individuale tra ente e lavoratore, il cui oggetto principale è dato ovviamente dalla prestazione richiesta al dipendente, il secondo è da porre in relazione al fatto che le maggiori flessibilità in tema di progressione retributiva e di carriera implicano la necessità non solo di valutare e selezionare i soggetti, ma di farlo in relazione a lavori e prestazioni adeguatamente definite, in quanto elementi di ambiguità possono creare situazioni di demotivazione del dipendente e contenzioso giuridico.

Con riguardo al primo elemento, è importante sottolineare come l'assenza del profilo professionale comporti la mancanza dell'oggetto del rapporto di lavoro.

Il nuovo sistema di inquadramento ha obbligato gli enti a stipulare contratti individuali di lavoro di natura privatistica che abbiano come oggetto della prestazione il profilo stesso, con tutti i dipendenti e non solo con i neo-assunti. Poiché poi il rapporto di lavoro è privatizzato, il riferimento alla precedente nomenclatura delle qualifiche potrà avere valore solo se saranno descritti i contenuti lavorativi delle stesse e inseriti nel contratto individuale di lavoro. Il semplice rimandare, nel contratto individuale, alla qualifica funzionale di diritto pubblico, non risolve così la definizione dell'oggetto del rapporto di lavoro.

Oltre a ciò la ridefinizione dei profili costituisce una importante opportunità di sviluppo organizzativo in quanto consente di revisionare l'assetto organizzativo e di costruirci sopra tutti i sistemi di gestione del personale.

Sapere definire le prestazioni significa attivare processi di analisi e di descrizione delle mansioni che successivamente verranno ridefiniti in termini di profili professionali e tutto ciò costituisce la chiave di volta per una efficiente e razionale gestione del personale in quanto essi costituiscono il presupposto per le attività di verifica degli organici, di selezione, di reclutamento, di determinazione del fabbisogno formativo, di valutazione e di ricompensa del personale.

Sicuramente una formalizzazione del lavoro eccessiva potrebbe avere come conseguenza quella di sviluppare fenomeni di rigidità organizzativa e rivendicazioni degli operatori. Si rischierebbe così di tornare ad una cultura mansionistica, di tradizione pubblicistica, in cui il contenuto del lavoro è descritto in modo dettagliato prima che la prestazione si realizzi.

Bisogna evitare però al tempo stesso la mancanza di descrizione del lavoro (per esempio rimandando alle qualifiche senza che le stesse abbiano descrizioni aggiornate).

Per risolvere il dilemma tra "descrizione" e "prescrizione", occorre precisare che nei fatti il problema può essere risolto distinguendo i due momenti. Il momento prescrittivo sarà delegato alla definizione del profilo professionale rispetto al quale vi sono collegati elementi retributivi e contrattuali a forte valenza formale.

Un secondo momento di valenza descrittiva dovrà invece descrivere in modo articolato e aggiornato il sistema delle professioni presenti nell'ente. Così si potrà definire un sistema di sotto-profili o profili di competenza per ogni profilo professionale. Questi non avranno valore contrattuale e formale ma serviranno a gestire i contenuti di dettaglio del lavoro e attivare i diversi sistemi di gestione del personale (si pensi alle

selezioni, in cui i contenuti troppo ampi del profilo professionale potrebbero non bastare e sarà necessario avere un sotto-profilo più dettagliato relativo al particolare ruolo da ricoprirsi).

In definitiva quindi l'analisi e la descrizione delle mansioni e lo sviluppo di profili che contengano elementi descrittivi della mansione sono attività che possono essere formalizzate senza che ciò debba necessariamente creare rigidità organizzativa.

Sarà importante analizzare e descrivere diverse aree relative al contenuto del lavoro. In particolare si dovrà riportare la descrizione del lavoro, l'analisi degli obiettivi e dei processi, l'analisi delle conoscenze.

Riprenderemo tali elementi più in dettaglio nella parte successiva

Possibili soluzioni adottate nelle esperienze degli enti locali

Nel corso degli ultimi anni abbiamo assistito a diverse soluzioni adottate dagli enti nella definizione dei profili professionali. In genere si sono realizzate alcune possibili situazioni:

- definizione dei contratti individuali per tutti i dipendenti (assunti e neo-assunti) sulla base delle precedenti qualifiche funzionali; in questo modo non si è provveduto a costruire un nuovo sistema di inquadramento ma si sono convertite automaticamente le vecchie qualifiche nelle nuove categorie. Abbiamo visto come questa soluzione debba collegarsi ad una precisa descrizione del contenuto professionale dei profili. Questa soluzione poi ha un rischio gestionale ancora maggiore; infatti si rinuncia a flessibilizzare il sistema dei ruoli professionali e si rafforza un messaggio di cultura mansionistica (tutto rimane uguale).
- Definizione del contratto individuale soltanto per il personale assunto successivamente all'entrata in vigore del nuovo sistema di inquadramento. In questo caso manca il rapporto individuale di lavoro per i dipendenti già assunti, con relativa assenza dei presupposti giuridici alla realizzazione della prestazione lavorativa.
- Definizione di nuovi profili professionali che riprendono abbastanza fedelmente il numero, i nomi e i contenuti delle precedenti qualifiche. In questo caso gli enti hanno provveduto a scrivere nuovi mansionari, in cui si confermano posizioni lavorative tradizionali e in cui spesso si procede alla descrizione dettagliata del contenuto del lavoro.
- Definizione di nuovi profili professionali che nella loro descrizione appaiono spesso generici nella descrizione contenuti lavorativi e professionali.
- Definizione di un nuovo impianto complessivo di profili professionali, in cui si superano le precedenti qualifiche funzionali e si ridisegna uno nuovo modello di descrizione del lavoro.

Così mentre in alcuni casi la definizione dei profili professionale è stata vissuta come l'ennesimo adempimento di tipo formale, in altri enti si è sfruttata a pieno l'occasione dei profili per superare la cultura mansionistica del lavoro e creare un sistema di ruoli che possa realizzare flessibilità tra lavori diversi e ridefinizione del contenuto delle prestazioni lavorative.

Gli enti che hanno deciso di ridefinire completamente il sistema dei profili hanno così provveduto a realizzare una serie di fasi applicative, che si possono riassumere nei seguenti passaggi:

- Definizione di un elenco di profili completamente nuovo in cui si utilizzano nomi nuovi per descrivere i diversi ruoli.
- Accorpamento delle precedenti qualifiche in un numero ridotto di profili professionali.
- Individuazione di nuovi mestieri (responsabile della comunicazione, case manager ...) e formalizzazione in profili professionali specifici.
- Creazione di un sistema strutturato per famiglie professionali in cui i profili sono ricompresi in ambiti allargati che raccolgono profili di categorie diverse (es. famiglia tecnica, sociale, dei servizi interni..).

- Creazione di un sistema di profili di competenza (o sotto-profili) che permetta di descrivere in modo dettagliato i contenuti lavorativi delle singole posizioni di lavoro.

Attraverso la realizzazione di queste fasi si viene a creare un modello di descrizione del lavoro che sia coerente con le caratteristiche organizzative dell'ente (dimensioni dell'ente, funzioni svolte, grado di internalizzazione di funzioni e professioni ecc..) e con gli sviluppi del mercato del lavoro e delle nuove professioni.

ELENCO DI PROFILI PROFESSIONALI PER UN ENTE DI PICCOLE/MEDIE DIMENSIONI	
Categoria A	Addetto ai servizi ausiliari e di supporto
Categoria B	Operatore ai servizi ausiliari e di supporto Operatore tecnico manutentivo
Categoria B3	Collaboratore ai servizi ausiliari e di supporto Collaboratore tecnico manutentivo
Categoria C	Assistente ai servizi amministrativi e contabili Assistente ai servizi tecnici Assistente di Polizia locale Assistente socio-educativo
Categoria D	Specialista ai servizi amministrativi e contabili Specialista Assistente ai servizi tecnici Specialista di Polizia locale Specialista socio-assistenziale
Categoria D3	Esperto servizi amministrativi e contabili Esperto Assistente ai servizi tecnici Esperto di Polizia locale Esperto socio-assistenziale Esperto legale

Un possibile modello di gestione dei profili professionali

Profili professionali e gestione per competenze

L'elemento che maggiormente caratterizza il nuovo sistema di classificazione del personale è relativo al fatto che in esso è compresa la possibilità di effettuare progressioni retributive, sia all'interno del medesimo profilo (progressione orizzontale) che tra profili appartenenti a categorie diverse (progressione verticale).

Tali progressioni costituiscono forme di retribuzione basate sulle competenze, in quanto ciò che spiega il differenziale retributivo tra due lavoratori è rappresentato proprio dal diverso grado di conoscenze e capacità che caratterizza i due soggetti.

Il termine di competenza è qui inteso in senso generico di conoscenze e capacità causalmente collegate ad una performance superiore in una mansione o in una situazione, misurabili secondo un criterio prestabilito.

La logica di progressione economica basata sulle competenze è evidente nel caso della progressione orizzontale. In essa vi sono differenziali retributivi a parità di mansione. Parimenti è tuttavia possibile

individuare una logica di classificazione per competenze anche nella progressione verticale, nella misura in cui il profilo focalizza la descrizione più sugli aspetti professionali che non sugli elementi relativi alle mansioni in sé e i diversi profili sono inseriti all'interno di famiglie professionali tese ad evidenziare delle progressioni di ruolo all'interno di un medesimo contesto organizzativo-professionale.

Queste valutazioni inducono a ritenere che per una corretta gestione del sistema di progressione interna al sistema classificazione del personale, così come definito dal CCNL, vi sia la necessità di passare (o almeno traslare l'attenzione) da una logica classica basata sulla gestione per mansioni ad una basata sulla gestione per competenze.

In una gestione per mansioni il focus della progettazione organizzativa e del profilo professionale è sulla organizzazione e sul job, il quale è predefinito e relativamente rigido; inoltre la retribuzione dipende dal peso della posizione. Al contrario la gestione per competenze focalizza l'attenzione sulla persona e sulle sue capacità e conoscenze. Conseguentemente il job è inteso in senso dinamico ed evolutivo, come nelle professioni e la retribuzione dipende dalle competenze e dal valore generale della persona.

I vantaggi di un approccio basato sulle competenze concernono il fatto che:

- vi sia un migliore collegamento con il core business aziendale, in quanto si riesce a individuare, pianificare e dimensionare le competenze professionali richieste rispetto ai servizi che occorre produrre;
- vi sia una maggiore flessibilità gestionale, in quanto si riesce meglio bilanciare elementi di tipo individuale ed elementi di tipo organizzativo, inoltre la dinamica retributiva diventa relativamente indipendente rispetto all'organizzazione formale del lavoro;
- vi sia una maggiore flessibilità organizzativa, in quanto la definizione del profilo professionale, inteso come ruolo professionale (e non come insieme di mansioni definito), non è ancora una soluzione organizzativa ed inoltre consente di semplificare la struttura formale.

Lo sviluppo di un sistema fondato sulle competenze si basa su alcuni passaggi specifici:

- 1) in primo luogo occorre individuare quelli che sono i principali processi posti in essere all'interno dell'ente, al fine di individuare le principali aree di risultato dell'organizzazione e le relative necessità professionali;
- 2) una volta individuati i principali processi si può procedere ad individuare le competenze e le conoscenze chiave che occorre attivare all'interno di ogni processo.

Individuate le diverse competenze e conoscenze chiave queste vengono descritte in termini di ruoli professionali (che diventeranno formalmente i diversi profili professionali). Il ruolo professionale è differente dalle mansioni o dai singoli incarichi organizzativi, costituisce un riferimento ampio che raggruppa attività e posizioni organizzative omogenee per:

- risultati o tipologia di risultati prodotti
- competenze richieste.

Al suo interno il ruolo professionale prevede differenti livelli di sviluppo poiché, come peraltro previsto dal contratto, l'attività di un soggetto dal punto di vista professionale può essere articolata su diversi livelli di conoscenza e competenza, che si sviluppano in relazione alle differenti esperienze e responsabilità dei diversi lavoratori.

In questi termini il ruolo professionale è il cardine del sistema, in quanto costituisce un riferimento per la gestione del personale, esplicitando i diversi livelli di sviluppo che possono essere acquisiti all'interno del ruolo e le differenti attività / incarichi che possono essere ricoperti pur senza cambiare "mestiere".

3) Occorre infine verificare lo schema organizzativo utilizzato rispetto ai ruoli professionali definiti ed identificare con precisione le posizioni organizzative all'interno delle quali i diversi ruoli possono essere esercitati.

In pratica in questa maniera si giunge a definire dei profili professionali che oltre a descrivere elementi classici quali le attività e i risultati attesi, le relazioni e il contesto di riferimento, descrivono i requirement richiesti per l'evoluzione retributiva interna al profilo e le relative modalità di loro verifica, attraverso i sistemi di valutazione da stabilirsi sulla base del CCNL in sede di contratto integrativo. Su questa base si potrà quindi procedere alla definizione più specifica delle procedure di selezione dei soggetti che avanzeranno di scalino retributivo.

Occorre infine verificare lo schema organizzativo utilizzato rispetto ai ruoli professionali definiti ed identificare con precisione le posizioni organizzative all'interno delle quali i diversi ruoli possono essere esercitati.

Nel modello di seguito proposto, applicato durante il 2003 dalla Provincia di Milano è stato articolato un sistema complessivo di profili professionali che parte dalla individuazione dei principali processi dell'ente, cui associare Famiglie professionali e aree professionali più ristrette.

I Profili Professionali della Provincia di Milano

Famiglia Professionale	AMMINISTRATIVA E DI SUPPORTO		SOCIALE E CULTURALE	AUSILIARIA E DI SORVEGLIANZA	TECNICA	
	Funzioni di Staff e assistenza	Gestione e sviluppo risorse	Servizi sociali e di promozione al territorio	Servizi ausiliari e di sorveglianza	Gestione del territorio, infrastrutture e trasporti	Ambiente e risorse naturali
Categoria						
A				Addetto ai servizi ausiliari e di supporto		
B1		Operatore servizi amministrativi	Operatore socio assistenziale	Operatore ai servizi ausiliari e di supporto	Operatore tecnico manutentivo	
B3		Collaboratore servizi amministrativi	Collaboratore socio educativo	Collaboratore ai servizi ausiliari e di supporto	Collaboratore tecnico manutentivo	
C	Assistente informatico	Assistente ai servizi amministrativi e contabili	Assistente socio educativo	Assistente ai servizi ausiliari e di supporto Assistente di Polizia provinciale	Assistente tecnico manutentivo Assistente tecnico infrastrutture Assistente tecnico industriale	Assistente tecnico ambientale
D1	Specialista amm.vo-	Specialista economico	Specialista socio-	Specialista dei servizi ausiliari e di	Specialista di pianificazion	Specialista tecnico ambientale

	legale Specialista di comunicazione e Specialista analisi e progettazione sistemi Specialista di organizzazione e di reti Specialista sviluppo org.ne e controllo	finanziario Specialista amministrativo e di supporto	assistenziale Specialista formazione e orientamento Specialista culturale	supporto Specialista di Polizia provinciale	e tecnica Specialista tecnico delle infrastrutture Specialista tecnico trasporti e mobilità	
D3	Esperto legale Esperto di comunicazione e Esperto analisi e progettazione sistemi Esperto di organizzazione e di reti Esperto sviluppo org.ne e controllo	Esperto economico finanziario Esperto amministrativo e di supporto	Esperto socio-assistenziale Esperto formazione e orientamento Esperto promotore culturale	Esperto di Polizia provinciale	Esperto di pianificazione e tecnica Esperto tecnico delle infrastrutture Esperto tecnico trasporti e mobilità	Esperto tecnico ambientale

Sono stati poi creati percorsi di sviluppo verticale per categorie, al fine di permettere sviluppi professionali di carriera ai diversi profili professionali delle diverse categorie.

Il sistema prevede poi una strutturazione dei profili in funzione di due tipologie di aggregazione:

- La Famiglia professionale, che rappresenta un aggregato più ampio e permette di gestire lo sviluppo professionale sia orizzontale che verticale;
- L'area professionale, aggregato più ristretto e che si ricollega strettamente ai processi presenti nell'ente.

Attraverso un modello complessivo e integrato si potranno così gestire i diversi aspetti gestionali:

- la flessibilità della mansione sarà gestita all'interno del singolo profilo o di profili ricompresi all'interno dell'area professionale;

- le progressioni verticali prevederanno sentieri preferenziali all'interno della stessa Famiglia professionale;
- i processi di cambiamento del profilo professionale e di rotazione delle mansioni verrà gestito all'interno della Famiglia professionale ecc....

Una volta definito l'impianto generale si è proceduto a definire uno specifico modello di profilo professionale che permettesse di risolvere la descrizione del cosa fare (il contenuto del lavoro) e delle caratteristiche professionali per raggiungere i risultati della posizione (cosa bisogna saper fare).

Un possibile modello di profilo professionale

Si è ritenuto opportuno definire un modello di profilo che riassume sia gli elementi di contenuto del lavoro e delle competenze necessarie per realizzarlo.

La descrizione del ruolo/profilo professionali in termini di "competenze" consente di sviluppare una più corretta valutazione della carriera orizzontale.

All'interno di ogni profilo saranno ovviamente ricomprese una serie di posizioni di lavoro anche significativamente diverse tra loro ma sostanzialmente equivalenti dal punto di vista professionale in quanto caratterizzate dall'appartenenza ad uno stesso processo, dall'aver profili di risultato sostanzialmente simili e competenze simili.

Il profilo professionale adottato presenta una strutturazione in più parti, al fine di descrivere, da un lato le possibili attività di lavoro che si dovranno svolgere e dall'altro le competenze necessarie per realizzare le suddette attività.

Dal punto di vista del processo di compilazione sono state individuate e realizzate le seguenti attività:

- redazione dei contenuti di base del contenuto dei profili professionali; in questa fase si è partiti dalla situazione attuale del sistema dei ruoli e delle descrizioni e mansionari presenti. Questi materiali sono stati integrati con i contenuti più attuali del contenuto del lavoro;
- individuazione di nuovi profili professionali;
- verifica da parte della linea (in particolare i responsabili dei diversi settori /servizi) dei contenuti professionali e integrazione degli stessi; al fine di favorire questo processo, si è predisposto un modello di competenza con elenchi di conoscenze e capacità che i compilatori hanno potuto utilizzare per individuare e codificare le competenze necessarie al profilo;
- raccolta dei materiali elaborati dall'ente e strutturazione dei profili.

Le parti del Profilo

ATTIVITA':

In questa parte viene descritte la funzione svolta dal ruolo all'interno dell'organizzazione (perché esiste il ruolo). Se ritenuto opportuno si possono brevemente richiamare i processi principali di cui il ruolo è responsabile.

Verranno poi descritte le possibili attività lavorative del profilo professionale. L'approccio utilizzato è stato quello di prevedere attività ampie definite nei loro contenuti essenziali e di risultato. La necessità poi di prevedere più ruoli all'interno del medesimo profilo è portata a descrivere molte possibili attività che non necessariamente dovranno essere realizzate completamente dalla singola posizione lavorativa.

Se ritenuto opportuno si possono brevemente richiamare i processi principali di cui il ruolo è responsabile. Al contrario dei mansionari della tradizione pubblicistica, non si dovranno descrivere i singoli compiti ma si dovrà procedere alla individuazione di macro-attività, da cui seguiranno, nelle singole posizioni di lavoro, attività di dettaglio.

RESPONSABILITA' E RISULTATI:

in questa parte vengono descritte le principali responsabilità attribuite al profilo professionale e i risultati che dovrà raggiungere. Si potranno così individuare le responsabilità di processo e procedimento, quelle relative alla gestione di risorse economiche e strumentali e l'insieme di risultati da raggiungersi relativi ai contenuti professionali tipici del profilo.

RELAZIONI:

vengono descritte le principali relazioni attribuite e la tipologia delle stesse.

LE COMPETENZE:

In questa parte si sviluppano i contenuti relativi alle competenze necessarie per poter svolgere le attività lavorative e raggiungere i risultati richiesti al profilo. Verranno distinte così le conoscenze e capacità professionale e i comportamenti di contesto che si dovranno attuare nel ruolo.

CONOSCENZE E CAPACITA' PROFESSIONALI:

Vengono descritte l'insieme di conoscenze professionali agite (vale a dire che si traducono nella capacità di loro applicazione) e di capacità tecniche di lavoro, che permettono di svolgere le mansioni attribuite alla persona.

COMPORAMENTI DI CONTESTO E ORIENTAMENTI:

I comportamenti di contesto identificano l'insieme di capacità e atteggiamenti che si mettono in atto per poter realizzare la performance di contesto, vale a dire l'insieme di comportamenti lavorativi che contribuiscono a mantenere le condizioni che favoriscono un efficace funzionamento della dimensione tecnica del lavoro; ad esempio sono ricomprese attività come la collaborazione ai colleghi, la formazione degli stessi, le capacità relazionali, la perseveranza, tutti comportamenti che migliorano le condizioni organizzative e favoriscono il raggiungimento dei risultati.

Infine verranno descritti i requisiti di accesso dall'esterno e dall'interno. In questo caso sarà necessario rimandare ai documenti (Regolamento di accesso agli uffici e servizi) che regolano questi sistemi, avendo sempre un approccio flessibile in cui si evita di prescrivere regole fisse (per esempio è meglio non indicare titoli di studio fissi e definiti sui requisiti di accesso ma rimandare ai singoli bandi di selezione) ma si rimanda ai momenti di gestione effettiva la definizione delle scelte di dettaglio.

Esempio di Profilo Professionale

FAMIGLIA PROFESSIONALE: AMMINISTRATIVA E DI SUPPORTO

AREA PROFESSIONALE: Gestione e sviluppo risorse

PROFILO PROFESSIONALE Esperto amministrativo e di supporto

CATEGORIA: D3

ATTIVITA'

Coordina e gestisce i processi gestionali, amministrativi e di staff sia interni che esterni dell'ente.

Sovrintende alla gestione delle diverse funzioni di controllo, indirizzo, programmazione e gestione diretta dei servizi dell'ente.

Svolge attività di studio e applicazione di norme e regolamenti; coordina la standardizzazione e il monitoraggio dei procedimenti amministrativi, dal punto di vista organizzativo e amministrativo.

Sovrintende e svolge attività di istruzione, predisposizione e redazione di documenti, atti e provvedimenti amministrativi relativi ai processi amministrativi, di supporto, contabile e tecnico dell'ente.

Implementa metodologie e sistemi di direzione per obiettivi e budget.

Può svolgere attività di analisi ed elaborazione di studi attraverso l'utilizzo di strumenti tecnici specifici.

Garantisce l'elaborazione di dati e informazioni relativamente ai processi dell'unità di competenza.

Garantisce la correttezza dell'attività amministrativa dell'unità di competenza e il continuo aggiornamento dell'ente alle normative in vigore.

Svolge attività di collaborazione a diretto contatto con la dirigenza, collaborando anche con gli organi istituzionali e gli altri organismi provinciali

Progetta e realizza nuove attività finalizzate al miglioramento della qualità del servizio, formula e attua proposte di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e delle metodologie di lavoro.

Può coordinare personale.

RESPONSABILITA' E RISULTATI

Ampia autonomia gestionale e tecnica all'interno di un quadro di scelte tecnico normative e di indirizzo dell'ente.

Responsabilità e gestione completa dei processi e attività di competenza, dei risultati delle attività svolte direttamente o dal personale coordinato, e degli obiettivi assegnati.

Responsabilità completa dei processi e delle attività svolte direttamente o dal personale coordinato.

Responsabilità sulle risorse gestite e sull'efficienza economica e sulla qualità dei processi dell'unità organizzativa di competenza.

Garanzia della gestione dei reports complessivi dei processi di competenza.

RELAZIONI

Relazioni interne di natura negoziale e complessa

Costanti rapporti con tutte le unità dell'ente al fine di gestire processi intersettoriali.

Relazioni esterne di tipo strategico e negoziale con altre istituzioni private e pubbliche, anche con ruolo di rappresentanza dell'ente.

COMPETENZE

conoscenze e capacità professionali

Elevata conoscenza, di carattere giuridico e amministrativo, derivante anche da ampia esperienza, di organizzazione e funzionamento delle organizzazioni pubbliche e dell'ente di appartenenza.

Elevata conoscenza e specializzazione tecnica di :diritto amministrativo, diritto privato, codice di procedura civile, normativa degli enti pubblici, normativa degli enti locali, normative specifiche di settore, normativa in materia di appalti e acquisti di beni e servizi.

Conoscenza elevata di:: contratti collettivi nazionali di lavoro, normativa in materia di contabilità e bilancio, contabilità economica e finanziaria, economia aziendale, programmazione e controllo, analisi economico finanziarie.

Conoscenza evoluta dei principali processi organizzativi dell'ente.

Conoscenza evoluta dei sistemi di office automation (Office) e dei software utilizzati nell'area di riferimento.

Buona conoscenza di almeno una lingua straniera (inglese o francese).

comportamenti di contesto e orientamento

Elevata capacità di pianificazione e organizzazione delle attività

Elevata capacità di gestione di progetti anche complessi.

Orientamento alla qualità del servizio e al rispetto normativo

Orientamento al risultato dei servizi erogati in termini di efficienza ed efficacia

Elevata capacità di iniziativa e di proposizione di soluzioni innovative e migliorative.

Elevate capacità relazionali di tipo tecnico e gestionale

Elevato orientamento al lavoro di gruppo

Capacità coordinamento e gestione delle risorse umane (instaurare rapporti positivi con i collaboratori, responsabilizzarli, dare loro potere e fiducia, conferire obiettivi, percepire e risolvere eventuali conflitti sociali).

Capacità di risolvere problemi di tipo tecnico e di prospettare soluzioni alternative

Orientamento all'innovazione, al cambiamento organizzativo

requisiti per l'accesso dall'esterno

A seconda della posizione da ricoprire: diploma di laurea ed eventuali requisiti aggiuntivi richiesti, previsti dalle norme o dai regolamenti provinciali..

requisiti per l'accesso dall'interno

Si demanda alle fonti normative regolamentari dell'ente.