

RSO



COMUNE DI BARLETTA

COMUNE DI BARLETTA
CITTA' DELLA DISFIDA

DESCRIZIONE DEI PROFILI E CONFIGURAZIONE DEL SISTEMA PROFESSIONALE

J METODOLOGIA E ARTICOLAZIONE

GENNAIO 2002



COMUNE DI BARLETTA

INDICE

PREMESSA	3
1. GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO	4
2. L'OGGETTO DEL LAVORO: "PROFILI PROFESSIONALI" E "SISTEMA PROFESSIONALE"	5
3. LA METODOLOGIA ADOTTATA	6
3.1 L'IDENTIFICAZIONE DEI PROFILI	7
3.2 LA DESCRIZIONE DEI PROFILI	11
3.3 LA CLASSIFICAZIONE DEI PROFILI	12
3.4 L'AGGREGAZIONE DEI PROFILI E LA COSTITUZIONE DI "AREE PROFESSIONALI"	17
3.5 LA CONFIGURAZIONE DI "MACROAREE"	19
4. L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA PROFESSIONALE	20
5. "PROFILI PROFESSIONALI" E "SISTEMA PROFESSIONALE": AMBITI DI UTILIZZO PER LE POLITICHE DI GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE DEL COMUNE	22
5.1 LA PROGETTAZIONE DI PERCORSI DI SVILUPPO PROFESSIONALE	23
5.2 LA DEFINIZIONE DI CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI	24
5.3 LA PIANIFICAZIONE E LA REALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE	25
5.4 L'INDIVIDUAZIONE DI CRITERI PER L'EFFETTUAZIONE DI CONCORSI E SELEZIONI	25
5.5 LA PREFIGURAZIONE DELLA DOTAZIONE ORGANICA E DEI CRITERI PER LA PROGRESSIONE VERTICALE E L'INSERIMENTO DALL'ESTERNO	26
5.6. LA PREDISPOSIZIONE DI CRITERI PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA	27
5.7 LA PREDISPOSIZIONE DI CRITERI PER LA MOBILITÀ PROFESSIONALE	27

PREMESSA

Vengono di seguito presentate l'articolazione del sistema professionale delineato per il Comune di Barletta e le schede descrittive dei profili professionali che lo compongono.

Per favorire la comprensione dei risultati del lavoro svolto, le schede descrittive dei profili sono precedute dalle presenti pagine che intendono:

- ⇒ spiegare le ragioni di questo lavoro rispetto alle esigenze di fronte alle quali si trovano i Comuni (cap.1)
- ⇒ declinare sinteticamente l'oggetto specifico affrontato (cap.2)
- ⇒ illustrare la metodologia utilizzata, per consentire la comprensione dell'intero impianto (cap. 3)
- ⇒ illustrare l'articolazione del sistema professionale a cui si perviene (cap. 4)
- ⇒ illustrare gli ambiti di possibile utilizzo e delineare politiche di gestione e sviluppo delle risorse professionali dell'Ente (cap. 5)

Le schede descrittive dei profili sono riportate in un documento a parte.

All'interno del Comune, il lavoro é stato realizzato attraverso il coinvolgimento dei responsabili delle diverse strutture organizzative che hanno fornito le informazioni sulle attività svolte nel proprio ambito e sul lavoro concretamente svolto dai ruoli presenti, nonché attraverso il prezioso ausilio di professionalità esperte operanti all'interno del Comune.

1. GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

Il presente lavoro é finalizzato a delineare e descrivere il “*sistema professionale*” del Comune, attraverso modalità che, in coerenza con quanto definito dal Contratto, consentano la definizione di nuove e avanzate politiche di gestione e sviluppo delle risorse professionali dell’Ente.

L’ “Accordo per la revisione del sistema di classificazione del personale” identifica modalità nuove di definire e classificare ruoli e competenze all’interno degli Enti (“il sistema professionale”).

In particolare prevede un’articolazione del sistema in quattro categorie (A, B, C, D) e una sua strutturazione per “*profili professionali*”. Il contratto lascia ai singoli Enti il compito di identificare e descrivere profili che siano coerenti con la propria struttura organizzativa e i propri programmi.

Accordo e Contratto assumono come obiettivo la crescita professionale e la valorizzazione delle capacità dei lavoratori e definiscono, in vari punti, la necessità che al sistema professionale siano collegati interventi di sviluppo professionale, di formazione e sistemi di valutazione. Oltre a questi, é possibile ipotizzare che, proprio a partire dal sistema professionale, sia possibile delineare criteri e modalità per l’accesso, per la mobilità professionale, nonché alcuni elementi connessi alla struttura retributiva.

Una rappresentazione del sistema professionale operante nel Comune, aggiornata rispetto ai cambiamenti che sono intervenuti, é un’esigenza fortemente sentita nelle organizzazioni orientate al cambiamento, dove é forte la consapevolezza che i “lavori” delle persone sono cambiati e non sono più rappresentati dai vecchi profili e dai relativi inquadramenti.

Nell’ambito di questo progetto i criteri per l’identificazione e la descrizione dei profili sono stati selezionati in funzione della loro capacità di rappresentare con particolare evidenza “il lavoro” delle persone e “la conoscenza” necessaria a realizzarlo, elementi da cui é indispensabile muovere per delineare politiche nuove di gestione e sviluppo.

2. L'OGGETTO DEL LAVORO: "PROFILI PROFESSIONALI" E "SISTEMA PROFESSIONALE"

Il lavoro svolto ha avuto per oggetto l'identificazione e la descrizione di profili professionali e la configurazione del sistema professionale del Comune di Barletta.

Per *profilo professionale* si intende

UN INSIEME DI RUOLI OPERANTI SUGLI STESSI "PROCESSI LAVORATIVI" E CONNOTATI DA
"COMPETENZE PROFESSIONALI" OMOGENEE.

Così, ruoli che agiscono sugli stessi processi lavorativi e risultano essere caratterizzati da competenze della stessa natura possono essere raggruppati in un unico profilo professionale.

Il profilo professionale rappresenta quindi un "*idealtipo*", che si estrinseca in diversi ruoli lavorativi concretamente agiti.

I profili professionali, secondo la complessità delle competenze e dei compiti che li caratterizzano, sono collocati su una scala articolata in quattro livelli (A, B, C, D) corrispondenti alle categorie contrattuali previste dal nuovo contratto di lavoro.

I profili professionali inoltre, in funzione di alcune omogeneità di base che derivano da una natura analoga delle competenze e dal riferimento a processi lavorativi simili, sono aggregabili in "*aree professionali*" che, a loro volta, possono essere aggregate in "*macroaree*".

L'insieme dei "profili professionali" di un ente, articolato per livelli professionali/categorie e differenziato per "aree professionali" e "macroaree", viene a costituire il suo "sistema professionale".

L'elemento connettore, che consente l'aggregazione dei profili in sottosistemi sempre più ampi, è costituito dalle "competenze professionali", leva effettiva di intervento per gestire e valorizzare il personale dell'Ente.

L'utilizzo delle categorie di rappresentazione e descrizione adottate consente il raggiungimento di due obiettivi:

- ⇒ l'applicazione del Contratto relativo al Nuovo Ordinamento professionale, che affida agli Enti il compito di ridefinire i propri profili riconoscendo "... la necessità di valorizzare le capacità professionali dei lavoratori, promuovendone lo sviluppo in linea con le esigenze di efficienza degli Enti" (art.2).
- ⇒ la messa a disposizione dell'Ente di un sistema che consente l'adozione di logiche più nuove di gestione e sviluppo del personale, in coerenza con gli obiettivi generali di miglioramento del proprio funzionamento organizzativo che il Comune si è dato.

3. LA METODOLOGIA ADOTTATA

La scelta di come rappresentare e descrivere un sistema concretamente operante è orientata dagli obiettivi che rappresentazione e descrizione hanno.

Nessuna rappresentazione, infatti, è la realtà, né alcuna descrizione ha la capacità di testimoniarla in toto.

In ogni caso si procede al “ritratto” di una parte, costruito dall’angolo di visuale e con le focalizzazioni che sono ritenute necessarie per gli specifici obiettivi conoscitivi o che sono possibili, dati gli strumenti di analisi a disposizione.

Rappresentare l’insieme delle persone che lavorano all’interno di un’organizzazione composta qual è un Comune richiede quindi l’assunzione della “parzialità” della rappresentazione, la ridefinizione degli obiettivi a cui volgere la rappresentazione stessa e la scelta degli strumenti analitici tra quelli disponibili.

Per esemplificare: le persone che lavorano possono essere rappresentate per servizio – ufficio di appartenenza, per livello di inquadramento, per quantità di operazioni svolte, ecc. Si tratta di rappresentazioni tutte “tecnicamente corrette”, più o meno utili a seconda dell’obiettivo, che nei casi citati può riguardare la determinazione dei costi del personale per unità organizzativa, la conoscenza dei “carichi di lavoro”, la ridefinizione dell’organico per ufficio-servizio, ecc..

Nell’ambito di questo progetto il sistema professionale viene rappresentato e descritto per “profili professionali”, aggregati in “aree professionali”, a loro volta aggregate in “macroaree”.



3.1 L'IDENTIFICAZIONE DEI PROFILI

Il primo passo é costituito dall'identificazione dei “*profili professionali*”.

Come si è già detto, per “profilo professionale” si intende un insieme di ruoli operanti sugli stessi processi lavorativi e connotati da competenze professionali omogenee.

I “profili professionali sono stati identificati a partire dai “*processi di lavoro*”.

Per “*processo di lavoro*” si intende

“UNA SEQUENZA DI FASI/ATTIVITÀ CONCEPITE, EFFETTUATE, CONTROLLATE, PER LA REALIZZAZIONE DI OUTPUT FINALIZZATI ALL'EROGAZIONE DI UN PRODOTTO-SERVIZIO”.

In riferimento agli ambiti principali di attività dell'Ente (ad esempio, contabilità generale, manutenzione, lavori pubblici, ecc.) sono stati individuati i “*processi di lavoro*” utili ad assicurare i risultati complessivi previsti dall'Ente.

A partire da ciascun processo di lavoro individuato, vengono quindi identificate le “*attività*” che, a diverso livello di complessità/responsabilità, devono essere svolte perché venga realizzato l'output previsto.

La domanda che a questo punto si pone e alla quale si dà risposta é: chi realizza queste attività, quanti-quali ruoli operano su questo processo “assunto complessivamente a riferimento”, a prescindere dalle configurazioni particolari che può assumere in momenti dati, all'interno di contesti organizzativi specifici; quali di questi ruoli sono accorpabili in un unico “profilo professionale” perché caratterizzati da compiti-competenze omogenee.

Si perviene in questo modo alla identificazione dei “*profili*”.

Delineati attraverso questa modalità, i profili hanno compiti “ampi”, perché fanno riferimento a processi lavorativi completi, e sono “ricchi-complessi”, poiché assumono la finalità del processo come riferimento per la loro configurazione: i compiti sono tutti quelli necessari alla realizzazione di un processo, alla sua innovazione, alla gestione delle relazioni connesse.

Ampiezza e diversificazione dei compiti sostengono l'uscita dalla logica delle mansioni rigidamente assegnate e l'ingresso in una modalità più flessibile e responsabilizzante di impiego delle risorse professionali, coerentemente con la logica proposta dal contratto.

Ai profili é stato attribuito un “nome” che ne consentisse, con un'espressione sintetica, la rapida identificazione, sia in riferimento al processo su cui opera che al livello professionale in cui si trova.

In riferimento ai livelli professionali, i profili vengono denominati:

- operatore (categoria A)
- addetto/preposto (categoria B)
- tecnico (categoria C)
- esperto/specialista (D)

Il sistema professionale del Comune di Barletta risulta oggi articolato in 48 profili professionali collocati nelle quattro categorie contrattuali.

CAT. A	CAT. D
1. Operatore manutenzioni e logistica	21. Specialista di pianificazione e progettazione dei servizi in campo sociale e psicologico
2. Operatore del verde	22. Specialista economico-finanziario
3. Operatore servizi e commissioni	23. Specialista di attività culturali e gestione dei beni
	24. Specialista giuridico-amministrativo
	25. Specialista opere e impianti
	26. Specialista tributario
	27. Specialista dell'ambiente e del territorio
	28. Specialista dei servizi demografici
	29. Specialista di gestione delle risorse umane
	30. Specialista in organizzazione
	31. Specialista in pianificazione e promozione turistica
	32. Specialista legale
	33. Specialista di pianificazione e gestione urbanistica
	34. Specialista di sviluppo territoriale
	35. Specialista dei servizi di informazione al cittadino
	36. Specialista di vigilanza - vice comandante
	37. Specialista in formazione permanente
	38. Specialista dei sistemi informativi
	39. Esperto in erogazione dei servizi in campo sociale (assistente sociale)
	40. Esperto economico-finanziario
	41. Esperto di vigilanza
	42. Esperto di progettazione e manutenzione del verde
	43. Esperto opere e impianti
	44. Esperto in attività sportive
	45. Esperto dei servizi di informazione-comunicazione al cittadino
	46. Esperto giuridico-amministrativo
	47. Esperto dei sistemi informativi
	48. Esperto in mediazione socio-culturale



COMUNE DI BARLETTA

Il sistema professionale del Comune di Barletta presenta un' articolazione crescente dei profili verso le categorie superiori che risponde ad una diversificazione e specializzazione delle competenze presente in generale nelle organizzazioni, pubbliche o private, impegnate nel miglioramento della qualità e delle proprie prestazioni.

Si riporta, di seguito, un prospetto che descrive il passaggio dalla precedente struttura per qualifiche alla nuova articolazione per profili del sistema professionale dell'Ente.

Si precisa che lo stesso rappresenta un passaggio e una trasformazione automatici delle professionalità che non tiene conto, di conseguenza, delle specificità individuali, che necessitano piuttosto di osservazioni specifiche.

PROSPETTO DI PASSAGGIO

AREA PROFESSIONALE	PROFILI PROFESSIONALI	CAT	QUALIFICHE - DOTAZIONE ORGANICA	CAT
SERVIZI SOCIALI	SPECIALISTA DI PIANIFICAZIONE E PROGETTAZIONE DEI SERVIZI IN CAMPO SOCIALE E PSICOLOGICO ESPERTO IN EROGAZIONE DEI SERVIZI IN CAMPO SOCIALE ESPERTO IN MEDIAZIONE SOCIO-CULTURALE	D3 D1 C	SOCIOLOGO ASSISTENTE SOCIALE	D3 D1
SERVIZI E BENI CULTURALI SPORTIVI E TURISTICI	SPECIALISTA DI ATTIVITA' CULTURALI E GESTIONE DEI BENI SPECIALISTA IN PIANIFICAZIONE E PROMOZIONE TURISTICA ESPERTO IN ATTIVITA' SPORTIVE	D3 D1	FUNZIONARIO SOCIO CULTURALE	D3
PROGETTAZIONE, MANUTENZIONE E GESTIONE OPERE E IMPIANTI	SPECIALISTA OPERE E IMPIANTI ESPERTO OPERE E IMPIANTI TECNICO OPERE E IMPIANTI	D3 D1 C	FUNZIONARIO TECNICO INGEGNERE COORDINATORE TECNICO GEOMETRA PERITO INDUSTRIALE	D3 D1 C1 C1
	ADDETTO MANUTENZIONE E LOGISTICA	B3	COLLABORATORE TECNICO SEGNALETICA STRADALE ADDETTO CAPO SQUADRA OPERAI SERVIZI MANUTENTIVI (B4) ASSISTENTE TECNICO CONDUTTORE MACCHINE COMPLESSE	B3 B3 B3
	ADDETTO ESECUTIVO GESTIONE E CUSTODIA INFRASTRUTTURE PREPOSTO MANUNETZIONI E LOGISTICA	B3 B1	COLLABORATORE VICE CUSTODE CIMITERO ESECUTORE SEGNALETICA STRADALE ESECUTORE MANUTENTORE OPERATORE SEGNALETICA STRADALE OPERATORE MANUTENTORE	B4 B1 B1 A2 A
	OPERATORE MANUTENZIONI E LOGISTICA	A		A
AMBIENTE E TERRITORIO	SPECIALISTA DELL'AMBIENTE E DEL TERRITORIO	D3	FUNZIONARIO TECNICO-AMBIENTALE	D3
PIANIFICAZIONE E GESTIONE URBANISTICA	SPECIALISTA DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE URBANISTICA	D3 D3	FUNZIONARIO TECNICO-ARCHITETTO FUNZIONARIO TECNICO URBANISTA	D3 D3
PROGETTAZIONE E MANUTENZIONE DEL VERDE	ESPERTO DI PROGETTAZIONE E MANUTENZIONE DEL VERDE OPERATORE DEL VERDE TECNICO DI MANUTENZIONE DEL VERDE	D1 A C	ISTRUTTORE DIRETTIVO AGRONOMO PERITO AGRARIO	D1 C2
SVILUPPO TERRITORIALE	SPECIALISTA SVILUPPO TERRITORIALE	D3		
VIGILANZA E PREVENZIONE	AGENTE DI POLIZIA MUNICIPALE TECNICO DI POLIZIA MUNICIPALE ESPERTO DI VIGILANZA	C C D1	OPERATORE P.M.-ISTRUTTORE VIGILANZA ISTRUTTORE DIRETTIVO VIGILANZA	C1 C1 D1
	SPECIALISTA DI VIGILANZA -VICE COMANDANTE	D3	FUNZIONARIO DI VIGILANZA-VICE COMANDANTE	D3
SERVIZI DI INFORMAZIONE AL CITTADINO	ADDETTO AL CENTRALINO ADDETTO AI SERVIZI DI INFORMAZIONE ADDETTO ALLE ATTIVITA' DI NOTIFICAZIONE	B B3 B	CENTRALINISTA IMPIANTI TELEFONICI ESECUTORE MESSO NOTIFICATORE	B3 B1
	SPECIALISTA DEI SERVIZI DI INFORMAZIONE AL CITTADINO	D3 D3	PORTAVOCE	D3
	ESPERTO DEI SERVIZI DI INFORMAZIONE-COMUNICAZIONE AL CITTADINO TECNICO DEI SERVIZI DI INFORMAZIONI AL CITTADINO OPERATORE SERVIZI E COMMISSIONI	D1 C A	OPERATORE SOCIO CULTURALE OPERATORE SERVIZI VARI	C1 A A
	ADDETTO AI SISTEMI INFORMATIVI ESPERTO DEI SISTEMI INFORMATIVI TECNICO DEI SISTEMI INFORMATIVI SPECIALISTA DEI SISTEMI INFORMATIVI	B D1 C D3	ISTRUTTORE DIRETTIVO INFORMATICO PROGRAMMATORE FUNZIONARIO INFORMATICO	D1 C2 C2
ECONOMICO-FINANZIARIA	SPECIALISTA ECONOMICO FINANZIARIO SPECIALISTA TRIBUTARIO ESPERTO ECONOMICO FINANZIARIO TECNICO CONTABILE	D3 D3 D1 C C	FUNZIONARIO FINANZIARIO ISTRUTTORE DIRETTIVO CONTABILE ISTRUTTORE CONTABILE ISTRUTTORE STATISTICO	D3 D2 D1 C2 C
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	SPECIALISTA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE SPECIALISTA IN ORGANIZZAZIONE SPECILAISTA IN FORMAZIONE PERMANENTE	D3 D3 D3	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO	D3
GIURIDICO-AMMINISTRATIVA	ESPERTO GIURIDICO AMMINISTRATIVO	D1	ISTRUTTORE DIRETTIVO AMMINISTRATIVO	D1
	TECNICO DELLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE	C	ISTRUTTORE DIRETTIVO SOCIO-CULTURALE ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO ISTRUTTORE SOCIO-CULTURALE ISTRUTTORE DEMOGRAFICO	D1 C1 C C
	ADDETTO ALLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE PREPOSTO ALLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE	B3 B1	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO CUSTODE CIMITERO ADDETTO REGISTRAZIONE DATI ESECUTORE AMMINISTRATIVO ESECUTORE MESSO NOTIFICATORE ESECUTORE SOCIO CULTURALE	C B B1 B1 B1
	SPECIALISTA DEI SERVIZI DEMOGRAFICI SPECIALISTA LEGALE SPECIALISTA GIURIDICO-AMMINISTRATIVO	D3 D3 D3	AVVOCATO FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO	D3 D3

3.2 LA DESCRIZIONE DEI PROFILI

Una volta identificati, i profili vengono descritti.

Ciascun profilo é descritto in termini di:

- “COMPITI PRINCIPALI”

per “*compiti*” si intendono le “*attività rilevanti e prevalenti relative a processi lavorativi da realizzare e/o da coordinare-integrare*”.

In questo ambito si é tenuto conto che, per ogni profilo, i compiti possono essere di natura “realizzativa”, di “coordinamento e controllo”, finalizzati all’“innovazione e miglioramento” del processo. Vengono evidenziati eventuali compiti previsti per i profili con posizione organizzativa e/o responsabilità gestionali.

- “RELAZIONI INTERNE/ESTERNE”

per “*relazioni*” si intendono “*i rapporti più significativi che caratterizzano in modo periodico o continuativo il profilo professionale nello svolgimento dei propri compiti*”

In questo ambito, vengono assunti a riferimento rapporti con individui, uffici, enti interni ed esterni all'Amministrazione.

- “COMPETENZE PROFESSIONALI”

per “*competenze*” si intende “*l'insieme integrato di conoscenze e capacità richieste e necessarie per svolgere i compiti del profilo professionale*”

In questo ambito le competenze vengono articolate in “conoscenze teoriche” (saperi e discipline di riferimento dell’attività professionale), “conoscenze tecniche” (metodologie, tecniche e modalità di esercizio dell’attività professionale), “capacità” (orientamento, capacità cognitive e relazionali).

3.3 LA CLASSIFICAZIONE DEI PROFILI

All'interno di un sistema, generalmente i profili si caratterizzano per un differente "livello di professionalità", in funzione della complessità dei compiti e delle competenze.

Può quindi essere delineata una "scala" sulla quale i profili, a seconda del livello di professionalità, vengono collocati.

Per identificare il livello di professionalità vanno definiti i fattori di classificazione e gli elementi di differenziazione riferiti alle componenti del profilo.

Nell'ambito di questo progetto, i profili vengono collocati su una scala articolata in quattro livelli, così come delineato dal C.C.N.L..

Fattori di classificazione ed elementi di differenziazione fanno riferimento a quanto definito nelle declaratorie contrattuali che vengono qui declinate.

Relativamente alle componenti del profilo considerate, vengono considerati i seguenti fattori:

COMPONENTI DEL PROFILO	FATTORI DI CLASSIFICAZIONE
COMPITI LAVORATIVI	<ul style="list-style-type: none">] <i>Complessità dei "processi lavorativi"</i>
RELAZIONI INTERNE/ESTERNE	<ul style="list-style-type: none">] <i>Complessità "organizzative"</i>
COMPETENZE PROFESSIONALI	<ul style="list-style-type: none">] <i>Livello di "conoscenze"</i>] <i>Livello di "capacità"</i>

Per identificare e rendere esplicito ciò che definisce il diverso spessore professionale dei profili, è utile delineare analiticamente gli elementi di differenziazione.

Per ciascuna componente del profilo e in relazione ai fattori di classificazione delineati, gli elementi di differenziazione risultano così articolati:

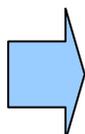
COMPONENTI DEL PROFILO CONSIDERATE	FATTORI DI CLASSIFICAZIONE	ELEMENTI DI DIFFERENZIAMENTO PROFESSIONALE
* Compiti lavorativi	♦ <i>Complessità dei “processi lavorativi”</i>	* “grado di prevedibilità-variabilità-indeterminatezza” di input-metodologia-output/ risultati delle attività lavorative <i>(il “ contenuto” e le “problematiche lavorative” delle declaratorie)</i> * il grado di “autonomia/discrezionalità” richiesto e previsto * l’importanza/ampiezza/rilevanza delle finalità stabilmente assegnate e/o dei “risultati” permanenti di cui si risponde <i>(le “responsabilità” delle declaratorie riportate assieme al “contenuto”)</i>
* Relazioni interne/esterne	♦ <i>“complessità organizzativa”</i>	* l’ampiezza del “coordinamento” richiesto * rilevanza delle “relazioni” <i>(le “relazioni organizzative” delle declaratorie)</i>
* Competenze	♦ <i>livello delle “conoscenze teoriche”</i>	* preparazione richiesta in funzione della complessità di saperi e discipline
	♦ <i>livello delle “conoscenze tecniche”</i>	* presidio dei processi da realizzare
	♦ <i>livello di “capacità”</i>	* risultati attesi (“orientamento al risultato”) * analisi e soluzione dei problemi (capacità “cognitive”) * natura e funzione delle relazioni lavorative (capacità “relazionali”)

SCALA DI CLASSIFICAZIONE

(in ordine crescente di complessità)

✓ COMPITI

Complessità dei
PROCESSI LAVORATIVI



Cat. A Opera in situazioni note e ripetitive; svolge attività prescritte attraverso procedure; risponde di singole attività assegnate (processi “predeterminati” - risultati “parziali”)

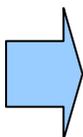
Cat. B Opera in situazioni prevedibili di variabilità degli input e delle metodologie da applicare; ha autonomia nel quadro di indicazioni specifiche e definite; risponde di risultati relativi a processi-sottoprocessi operativi; (processi “prevedibili” - risultati “operativi”)

Cat. C Opera in situazioni che richiedono di definire/ricercare input e metodologie; ha discrezionalità con riferimento a situazioni note; risponde di processi che producono risultati specifici di unità-sottosistemi; (processi “non routinari - risultati “specifici”)

Cat. D Opera in condizioni di indeterminazione degli input e delle metodologie e di incertezza dei risultati; ha autonomia su obiettivi, priorità, tempi e metodologie; risponde di processi che producono risultati relativi a funzioni fondamentali dell’ente (processi “complessi” - risultati “funzionali”)

✓ RELAZIONI INTERNE/ESTERNE

**Complessità
ORGANIZZATIVA**



Cat. A Esegue attività collegate proceduralmente con altre attività di altri ruoli; ha relazioni di tipo operativo (coordinamento “semplice” - relazioni “su attività”)

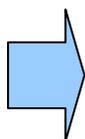
Cat. B Gestisce operativamente attività svolte da altri e/o si coordina con altri ruoli; ha relazioni di impegni (coordinamento “operativo” - relazioni “su impegni”)

Cat. C Coordina attività e risorse affidate, controllando e orientando comportamenti professionali; ha relazioni interne/esterne di servizio (coordinamento di “supervisione” - relazioni “su risultati specifici”)

Cat. D Coordina ed integra obiettivi-attività-risorse relative a differenti processi-unità/sottosistemi; ha relazioni di coordinamento e/o di integrazione (coordinamento di “integrazione” - relazioni “su risultati di sistema”)

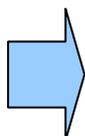
✓ COMPETENZE

Livello delle
"CONOSCENZE
TEORICHE"



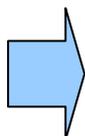
- Cat. A** Si richiede una preparazione di base generica
- Cat. B** Si richiede una preparazione media e/o media superiore
- Cat. C** Si richiede una preparazione media superiore e/o universitaria
- Cat. D** Si richiede una preparazione universitaria

Livello delle
"CONOSCENZE
TECNICHE"



- Cat. A** conoscenze per eseguire attività operative predeterminate;
- Cat. B** conoscenze applicative di sottoprocessi/processi;
- Cat. C** conoscenze approfondite di processi;
- Cat. D** conoscenze per integrare processi diversi;

Livello di
"CAPACITA"



- Cat. A** Capacità esecutive: rispetta procedure predefinite; rileva problemi; ha relazioni di tipo operativo
- Cat. B** Capacità realizzative: adegua metodologie per mantenere i risultati; assume e assorbe problemi; ha relazioni di impegni
- Cat. C** Capacità risoltrici: migliora metodologie e risultati; analizza e risolve problemi; ha relazioni interne/esterne di servizio
- Cat. D** Capacità manageriali: sviluppa risorse-metodologie-servizi-risultati; anticipa e previene problemi; ha relazioni di coordinamento e/o di integrazione

3.4 L'AGGREGAZIONE DEI PROFILI E LA COSTITUZIONE DI "AREE PROFESSIONALI"

Nelle situazioni lavorative si riscontrano, comunemente, elementi di contiguità e omogeneità tra profili professionali anche collocati a diversi livelli di professionalità o in funzioni organizzative differenti.

I profili che hanno in comune processi lavorativi e competenze professionali di base omogenee possono essere aggregati in "aree professionali".

A titolo esemplificativo, profili che svolgono compiti che attengono alla predisposizione del bilancio, alla gestione delle entrate e delle spese, al controllo di gestione, alle registrazioni contabili, ecc. e riflettono competenze di base omogenee, possono essere collocati all'interno di un'area professionale "economico-finanziaria".

Per "aree professionali" si intendono

Γ *insiemi- gruppi-famiglie di profili*

Γ *operanti a diversi livelli di professionalità e/o ambiti di specializzazione*

Γ *caratterizzate da competenze professionali di base omogenee.*

La configurazione per "aree professionali" può non coincidere con la struttura organizzativa: profili appartenenti ad una stessa area professionale possono trovarsi collocati in settori organizzativi diversi; in uno stesso settore organizzativo possono trovarsi profili appartenenti ad aree professionali diverse.

Nelle organizzazioni della Pubblica Amministrazione, profili che appartengono ad una stessa area professionale ma sono collocati in differenti settori organizzativi sono tipicamente quelli legati all'area "giuridico-amministrativo" o all'area "servizi di informazione al cittadino".

L'area professionale rappresenta un criterio ordinatore del sistema professionale operante in una realtà data e consente alle organizzazioni di riferirsi a sistemi professionali omogenei a cui trarre iniziative di sviluppo e formazione, e rappresenta per le persone l'area dell'identità e dello sviluppo che non varia pur variando la collocazione organizzativa.

Le aree professionali individuate all'interno dell'ente comunale sono 13, e nello specifico:

1. SERVIZI SOCIALI
2. SERVIZI E BENI CULTURALI, SPORTIVI E TURISTICI
3. PROGETTAZIONE, MANUTENZIONE E GESTIONE OPERE E IMPIANTI
4. PROGETTAZIONE E MANUTENZIONE DEL VERDE
5. AMBIENTE E TERRITORIO
6. PIANIFICAZIONE E GESTIONE URBANISTICA
7. SVILUPPO TERRITORIALE
8. VIGILANZA E PREVENZIONE
9. SERVIZI DI INFORMAZIONE AL CITTADINO
10. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
11. SISTEMI INFORMATIVI
12. ECONOMICO FINANZIARIA
13. GIURIDICO AMMINISTRATIVA

Su tale base i profili considerati sono collocati nelle rispettive aree professionali di riferimento.

Prendendo ad esempio alcuni profili:

PROFILI PROFESSIONALI				
AREE PROFESSIONALI	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D
Servizi sociali				<ul style="list-style-type: none"> - Specialista di pianificazione e progettazione dei servizi in campo sociale e psicologico - Esperto in mediazione socio-culturale - Esperto in erogazione di servizi in campo sociale
Progettazione, manutenzione, gestione opere e impianti	<ul style="list-style-type: none"> - Operatore manutenzioni e logistica 	<ul style="list-style-type: none"> - Addetto manutenzioni e logistica - Preposto manutenzioni e logistica - Addetto esecutivo gestione e custodia infrastrutture 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnico opere e impianti 	<ul style="list-style-type: none"> - Specialista opere e impianti - Esperto opere e impianti

3.5 LA CONFIGURAZIONE DI “MACROAREE PROFESSIONALI”

Oltre alle aree professionali è possibile un ulteriore livello di aggregazione dei profili in “macroaree professionali”.

Le aree professionali presentano elementi di omogeneità in funzione di comuni conoscenze di base fondative dei diversi specialismi professionali differenziati per ambiti di applicazione.

L’aggregazione in macroaree rappresenta, inoltre, una chiave di lettura particolarmente funzionale all’attività di gestione organizzativa delle risorse dell’ente, ed è da intendersi aggiuntiva (e non sostitutiva) all’articolazione per aree professionali del sistema professionale del Comune.

Seguendo tale criterio si sono individuate **5** diverse “macroaree professionali” :

1. SERVIZI SOCIALI, CULTURALI, SPORTIVI E TURISTICI
2. PIANIFICAZIONE URBANISTICA E PROGETTAZIONE, GESTIONE E MANUTENZIONE OPERE E IMPIANTI, VERDE, AMBIENTE E TERRITORIO
3. SERVIZI AL CITTADINO
4. SISTEMI INFORMATIVI
5. GESTIONE PROCESSI AMMINISTRATIVI E ORGANIZZATIVI

Su tale base le aree professionali sono collocate nelle rispettive “macroaree” di riferimento.

Prendendo alcune macroaree ad esempio, l’aggregazione è la seguente:

MACROAREE PROFESSIONALI	AREE PROFESSIONALI
SERVIZI SOCIALI, CULTURALI, SPORTIVI E TURISTICI	Servizi sociali
	Servizi e beni culturali, sportivi e turistici
GESTIONE PROCESSI AMMINISTRATIVI E ORGANIZZATIVI	Organizzazione e gestione e sviluppo delle risorse umane
	Economico finanziaria
	Giuridico amministrativa

4. L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA PROFESSIONALE

L'individuazione dei profili professionali, la collocazione dei profili ai diversi livelli di professionalità, il loro riferimento alle aree e macroaree professionali, consente l'identificazione del sistema professionale dell'ente.

Ciò che lo schema seguente riporta, è l'aggregazione tra il sistema professionale così come è rilevabile oggi presso il Comune di Barletta e l'insieme dei profili professionali che, non presenti, si ritiene dovrebbero al contrario rientrare tra le professionalità operanti nel Comune: inserimenti, trasferimenti, dimissioni possono alterare in ogni momento la fisionomia del sistema concretamente operante.

Va ricordato che lo schema è per "aree professionali" e "macroaree professionali" e non per uffici e servizi: ciò significa che laddove in una specifica area è rilevata la presenza di un solo profilo ciò non vuol dire che nell'unità in cui il profilo opera non siano presenti altri profili di aree diverse. Il caso tipico riguarda i profili giuridico-amministrativi che appartengono ad un'area professionale specifica ma che sono presenti in modo diffuso nell'unità organizzativa.

Lo schema rappresenta quindi l'articolazione del sistema per profili, aree e macroaree dell'Ente.

MACROAREE PROFESSIONALI	AREE PROFESSIONALI	PROFILI PROFESSIONALI			
		CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D
Servizi sociali, culturali, sportivi e turistici	Servizi sociali				Specialista di pianificazione e progettazione dei servizi in campo sociale e psicologico Esperto in erogazione di servizi sociale (Assistente sociale) Esperto in mediazione socio-culturale
	Servizi e beni culturali, sportivi e turistici				Specialista di attività culturali e gestione dei beni Specialista in pianificazione e promozione turistica Esperto in attività sportive
Pianificazione urbanistica e progettazione, gestione e manutenzione opere e impianti, verde, ambiente e territorio	Progettazione manutenzione e gestione opere e impianti	Operatore manutenzioni e logistica	Addetto esecutivo gestione e custodia infrastrutture Addetto manutenzioni e logistica Preposto manutenzioni e logistica	Tecnico opere e impianti	Esperto opere e impianti Specialista opere e impianti
	Progettazione e manutenzione del verde	Operatore del verde		Tecnico di manutenzione del verde	Esperto di progettazione e manutenzione del verde
	Ambiente e territorio				Specialista dell'ambiente e del territorio
	Sviluppo territoriale				Specialista di sviluppo territoriale
	Pianificazione e gestione urbanistica				Specialista di pianificazione e gestione urbanistica
Servizi al cittadino	Vigilanza e prevenzione			Tecnico di polizia municipale Agente di polizia municipale	Specialista di vigilanza – vice comandante Esperto di vigilanza
	Servizi di informazione al cittadino	Operatore servizi e commissioni	Addetto ai servizi di informazione Addetto alle attività di notificazione Addetto al centralino	Tecnico dei servizi di informazione al cittadino	Specialista dei servizi di informazione al cittadino Esperto dei servizi di informazione - comunicazione al cittadino
Sistemi informativi	Sistemi informativi		Addetto ai sistemi informativi	Tecnico dei sistemi informativi	Specialista dei sistemi informativi Esperto dei sistemi informativi
Gestione processi amministrativi e organizzativi	Organizzazione e gestione delle risorse umane				Specialista di gestione delle risorse umane Specialista in organizzazione Specialista in formazione permanente
	Economico finanziaria			Tecnico contabile	Specialista economico-finanziario Esperto economico-finanziario Specialista tributario
	Giuridico amministrativa		Addetto alle attività amministrative Preposto alle attività amministrative	Tecnico delle attività amministrative	Specialista giuridico amministrativo Specialista dei servizi demografici Specialista legale Esperto giuridico amministrativo

5. "PROFILI PROFESSIONALI" E "SISTEMA PROFESSIONALE": AMBITI DI UTILIZZO PER LE POLITICHE DI GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE DEL COMUNE

La rappresentazione e descrizione del sistema professionale per profili-aree-macroaree consente l'adozione di logiche innovative nella gestione e nello sviluppo del personale.

La rappresentazione rende infatti limpida la differenza tra "sistema professionale" e "sistema organizzativo", evidenzia l'autonomia dei due sistemi e quindi l'opportunità – necessità di definire regole e strumenti differenziati a seconda che si voglia intervenire nell'uno e nell'altro ambito.

La configurazione del sistema professionale e la descrizione dei profili può essere utilizzata per:

- J LA PROGETTAZIONE DI PERCORSI DI SVILUPPO PROFESSIONALE
- J LA DEFINIZIONE DI CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI
- J LA PIANIFICAZIONE E LA REALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE
- J L'INDIVIDUAZIONE DI CRITERI PER L'EFFETTUAZIONE DI CONCORSI E SELEZIONI
- J LA PREFIGURAZIONE DELLA DOTAZIONE ORGANICA E DEI CRITERI PER LA PROGRESSIONE VERTICALE E L'INSERIMENTO DALL'ESTERNO
- J LA PREDISPOSIZIONE DI CRITERI PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA
- J LA PREDISPOSIZIONE DI CRITERI PER LA MOBILITA' PROFESSIONALE

5.1 LA PROGETTAZIONE DI PERCORSI DI SVILUPPO PROFESSIONALE

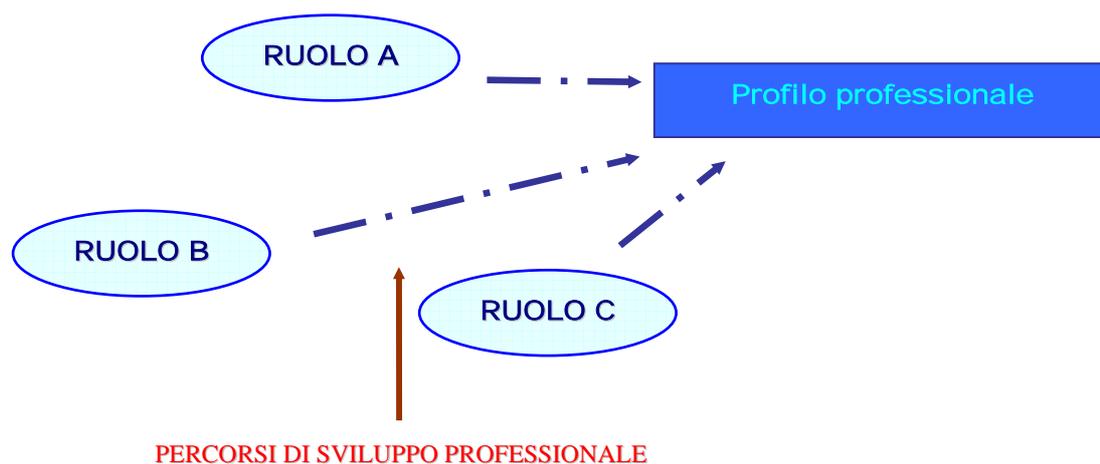
Il sistema professionale delineato costituisce riferimento per progettare percorsi di sviluppo professionale che, fondati sulle competenze effettivamente possedute dalle persone, siano traggurati agli obiettivi e ai programmi dell'ente.

Ciò da due punti di vista.

In primo luogo, i profili identificati possono essere ritenuti dei profili "maturi", in quanto prevedono l'identificazione di compiti e competenze utili a realizzare processi lavorativi completi e ad assicurarne i risultati. Nel concreto della realtà lavorativa si può riscontrare che non tutti i ruoli riferibili ad un profilo sono in grado di realizzare tutti i compiti previsti e possiedono lo stesso livello di competenze.

Sulla base delle descrizioni effettuate é possibile procedere, laddove si ravvisino criticità, alla identificazione della distanza tra il ruolo concretamente agito dalle persone e il profilo descritto e ad individuare i percorsi di sviluppo necessari.

I percorsi di sviluppo professionale possono essere realizzati, ad esempio, attraverso l'assegnazione di compiti che comportino lo sviluppo di esperienze significative, mobilità interna, partecipazione a gruppi di lavoro, ecc..



In secondo luogo, i profili sono collocati lungo una scala corrispondente alle categorie contrattuali. Gli elementi che compongono tutti i profili sono gli stessi (compiti, relazioni, competenze, istruzione-formazione richiesta) e la loro complessità cresce con il crescere delle categorie.

E' possibile, per ambiti specifici, identificare quali sono le modalità attraverso le quali le persone possono sviluppare esperienze e competenze in modo da acquisire i requisiti professionali che consentano, tramite selezione, il passaggio al profilo di livello superiore.

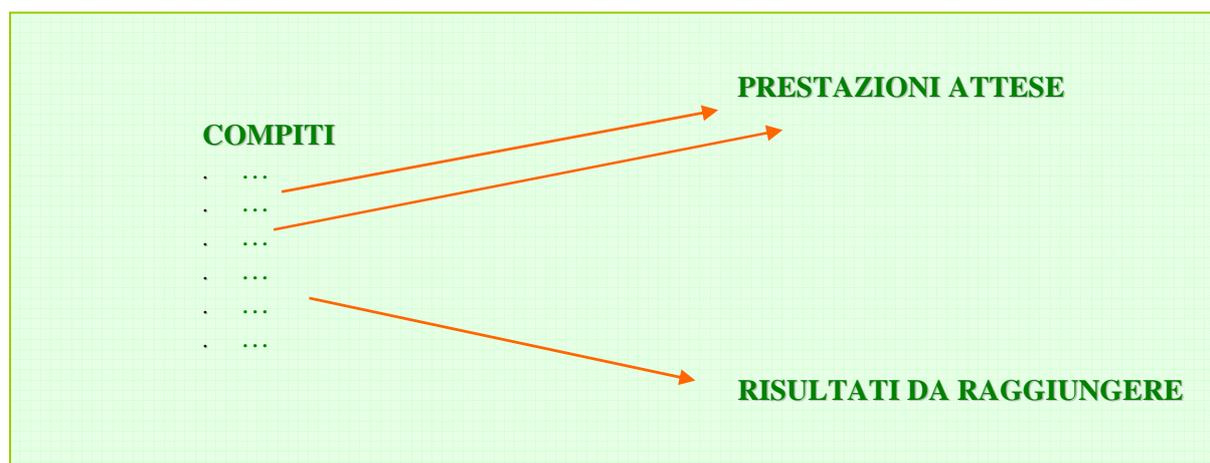


5.2 LA DEFINIZIONE DI CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI

I compiti descritti rappresentano l'ambito entro cui possono essere individuate le “prestazioni attese” e i “risultati da raggiungere” da parte di uno o più profili in un arco temporale definito e in funzione degli obiettivi periodicamente assegnati alle unità organizzative.

Su questa base possono essere poi definite le modalità (indicatori e processo) per rilevare le prestazioni effettivamente svolte e i risultati raggiunti.

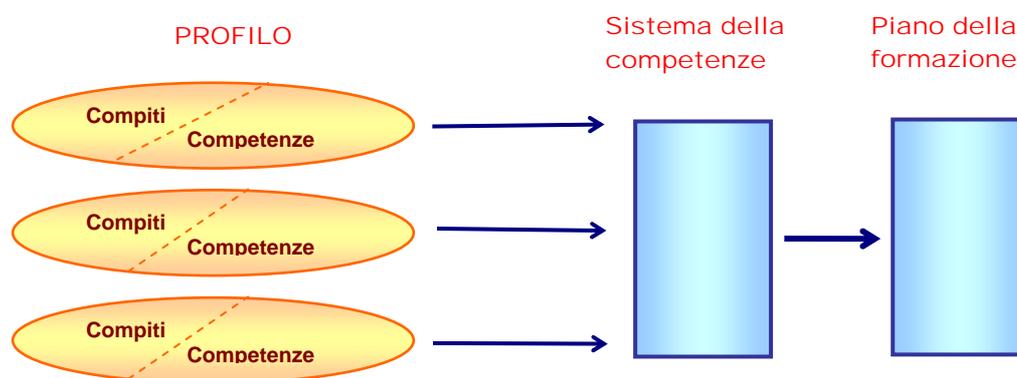
PROFILO ...



5.3 LA PIANIFICAZIONE E LA REALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

In riferimento a ciascun profilo sono indicate le competenze necessarie a realizzare le attività previste. L'insieme delle competenze che caratterizzano i profili professionali configurano il "sistema delle competenze" dell'Ente.

Questo costituisce la base informativa per predisporre il "Piano della formazione" finalizzato a completare - aggiornare - sviluppare le competenze possedute dalle persone.



Il Piano può essere elaborato assumendo a riferimento:

- i profili professionali (ad es. corsi per specifici profili)
- i livelli (corsi per profili diversi collocati allo stesso livello su competenze trasversali)
- le aree o macroaree professionali (corsi per profili di diverso livello collocati in una stessa area su competenze specifiche).

5.4 L'INDIVIDUAZIONE DI CRITERI PER L'EFFETTUAZIONE DI CONCORSI E SELEZIONI

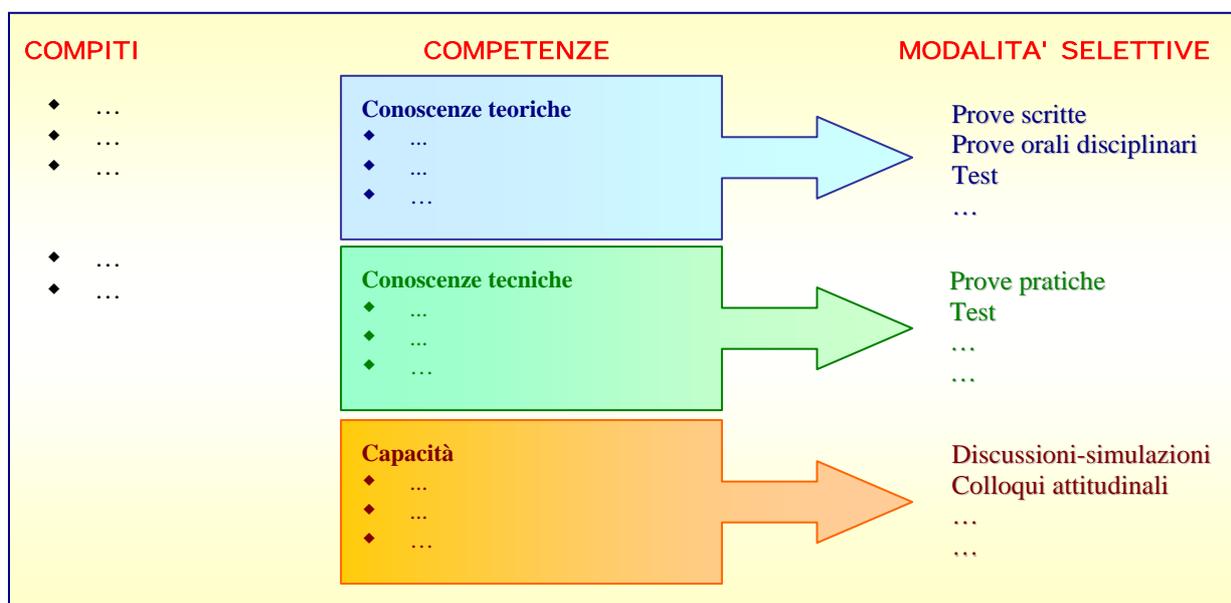
Le procedure selettive (concorsi e selezioni interne) sono finalizzate ad accertare il possesso da parte delle persone delle competenze, utili a realizzare compiti specifici, che connotano il profilo oggetto di selezione.

La descrizione per compiti e competenze facilita sul piano tecnico l'individuazione delle prove e delle modalità selettive.

Il possesso di competenze di natura differente (conoscenze teoriche, tecniche, capacità relazionali, ecc.) é infatti rilevabile solo attraverso l'utilizzo di modalità diversificate, appropriate rispetto al contenuto di competenza che vogliono accertare (test, prove, simulazioni, discussioni di casi, ecc.).

La descrizione per compiti e competenze inoltre consente alle persone di individuare con maggiore precisione le caratteristiche delle competenze richieste e sulle quali vengono definite le modalità di selezione.

PROFILO ...



5.5 LA PREFIGURAZIONE DELLA DOTAZIONE ORGANICA E DEI CRITERI PER LA PROGRESSIONE VERTICALE E L'INSERIMENTO DALL'ESTERNO

Il sistema professionale é costituito da profili collocati lungo una “scala professionale” che in questo ambito corrisponde, nella sua articolazione, a quella su quattro livelli prevista dal contratto di lavoro.

Gli elementi che compongono tutti i profili (e che vengono descritti) sono gli stessi e cioè: compiti, relazioni, competenze e la loro complessità accresce con il crescere del livello professionale e della categoria di inquadramento.

La descrizione del sistema professionale e la collocazione delle persone al suo interno consente di comprendere “come é” il sistema professionale presente e quale é il sistema professionale necessario per l'ente, per il raggiungimento dei suoi obiettivi e la realizzazione delle attività programmate.

Rispetto al “sistema professionale” necessario, avendo a disposizione una rappresentazione di quello presente nella quale sono centrali le competenze dei diversi profili, é possibile definire quali sono i casi nei quali i profili possono essere costruiti dall’interno (perché la natura delle competenze e le caratteristiche delle persone lo consentono) e quindi acquisibili attraverso la “progressione verticale” e i casi in cui i profili che non sono costruibili dall’interno e vanno quindi acquisiti all’esterno.

5.6. LA PREDISPOSIZIONE DI CRITERI PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA

Secondo quanto definito nel contratto, la progressione economica all’interno della categoria avviene a seguito dell’accertamento (anche) di un’avvenuta crescita professionale.

A partire dalla descrizione dei profili si può procedere ad identificare quali sono le competenze che le persone possiedono effettivamente, e a valutare, dopo un tempo dato, quali sono le specifiche conoscenze teoriche, conoscenze tecniche, capacità che hanno sviluppato e che quindi possono dar luogo ad una progressione economica.

5.7 LA PREDISPOSIZIONE DI CRITERI PER LA MOBILITÀ PROFESSIONALE

La mobilità può essere opportunamente realizzata se consente una collocazione delle persone tale da non far disperdere loro la professionalità acquisita e se consente all’ente di utilizzare al meglio questa professionalità.

Il riferimento al profilo, ma in particolare all’area e macroarea professionale si possono orientare le azioni di mobilità individuando la collocazione appropriata per le persone, le eventuali necessità di formazione e le opportunità di sviluppo.

Due sono sostanzialmente i casi che più frequentemente si possono presentare e per i quali si possono delineare regole gestionali:

- a)** alle persone è chiesto di cambiare unità organizzativa di collocazione senza cambiare profilo (compiti e competenze richieste). E’ un’azione di natura organizzativa e come tale richiede disposizioni organizzative;
- b)** alle persone è chiesto di cambiare profilo (rimanendo nella stessa unità organizzativa o collocandosi in altra unità). E’ un’operazione di natura professionale e come tale richiede interventi che agiscono sulla dimensione professionale: si accerta la distanza tra profilo ricoperto e profilo di nuova attribuzione e si identificano le azioni di formazione e/o di tutoring necessarie. Ovviamente, le azioni di informazione e/o tutoring necessarie sono di intensità crescente a seconda che il cambiamento avvenga all’interno di una stessa area, tra aree collocate in una stessa macroarea, tra macroaree diverse. Solo in quest’ultimo caso diventa necessaria un’azione impegnativa di costruzione quasi ex novo delle competenze professionali riferite al nuovo profilo da ricoprire.