

FIM-FIOM-UILM

**IPOTESI DI RIFORMA DELL'INQUADRAMENTO PROFESSIONALE
PER IL CCNL FEDERMECCANICA - ASSISTAL**

DIMENSIONI DELLA PROFESSIONALITÀ

FATTORI DI SPECIALIZZAZIONE

- 1) **COMPLESSITA' DEI COMPITI E DELLE ATTIVITA'** (che cosa e come fare)
 - CONTENUTI DELLE ATTIVITÀ: TIPO E NUMEROSITÀ DEI COMPITI
 - GRADO DI DEFINIZIONE DEL RISULTATO E DEL PROCESSO: PREDETERMINAZIONE DEL RISULTATO DEL LAVORO E GRADO DI STRUTTURAZIONE DEL PROCESSO LAVORATIVO
 - INFORMAZIONI: DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO, ELABORAZIONE E INTERPRETAZIONE

- 2) **AUTONOMIA** (propria discrezionalità sui compiti e sulle attività)
 - AUTONOMIA DI DECISIONE: ESECUTIVA, OPERATIVA, DI INIZIATIVA
 - SPAZIO DI MANOVRA: POSSIBILITÀ DI MESSA A PUNTO E/O DI SCELTA DEL METODO DI LAVORO E DI IMPOSTAZIONE E SOLUZIONE DEL PROBLEMA

- 3) **COORDINAMENTO TECNICO E GESTIONALE** (attività di scambio informativo, di accordo o di verifica e controllo, per azioni o definizioni indipendenti dal ruolo gerarchico)
 - AMPIEZZA: PERSONE, RUOLI O FUNZIONI CON CUI CI SI COORDINA
 - TIPO: OGGETTI DEL COORDINAMENTO E CONTROLLO
 - MODALITÀ : TIPO DI RELAZIONE DI INTERDIPENDENZA E DI INTEGRAZIONE

- 4) **RESPONSABILITÀ**
 - RESPONSABILITÀ GERARCHICA (Comando, guida o direzione di persone)
 - AMPIEZZA: PERSONE, RUOLI O FUNZIONI SU CUI SI ESERCITA
 - RILEVANZA: OPERATIVA, TECNICA, ECONOMICA
 - RESPONSABILITÀ TECNICO- FUNZIONALE (definizioni, orientamenti e controlli tecnici o funzionali ma senza responsabilità di comando su persone)
 - AMPIEZZA: PERSONE, RUOLI O FUNZIONI SU CUI SI ESERCITA
 - RILEVANZA: OPERATIVA, TECNICA, ECONOMICA

- 5) **CONOSCENZE**
 - CONOSCENZE OPERATIVE, TECNICHE, SCIENTIFICHE, NORMATIVE E GESTIONALI APPRESE O DERIVANTI DALLA SCUOLA O DALLA FORMAZIONE
 - CONOSCENZE OPERATIVE, TECNICHE, DI PRODOTTO E DI MERCATO APPRESE NELLE ESPERIENZE DI LAVORO

- 6) **POLIVALENZA E POLIFUNZIONALITÀ'**:
 - TIPO DI POLIVALENZA (capacità di svolgere attività o ruoli diversi con contenuti professionali omogenei): ORIZZONTALE (stessa famiglia tecnologica) O VERTICALE (diverse famiglie tecnologiche);
 - TIPO DI POLIFUNZIONALITÀ (capacità di svolgere attività o ruoli diversi con contenuti professionali disomogenei): CONTIGUA, CIOÈ IN DISCIPLINE AFFINI, O DISTANTE, CIOÈ IN DISCIPLINE DIVERSE
 - AMPIEZZA: NUMERO DI ATTIVITÀ', RUOLI O FUNZIONI SVOLTI

FATTORI TRASVERSALI

7) LAVORO DI GRUPPO

- TIPO DI TEAM: OPERATIVO, TECNICO, PROGETTUALE, DI RICERCA, ...
- GRADO DI OMOGENEITÀ/DISOMOGENEITÀ DEI COMPONENTI DEL GRUPPO: FUNZIONALE O INTERFUNZIONALE, DENTRO O FUORI DALL'AZIENDA.
- OBIETTIVI DI INTEGRAZIONE: OPERATIVA, PROGETTUALE, GESTIONALE, DI INNOVAZIONE

8) COMUNICAZIONE E RELAZIONI INTERPERSONALI

- TIPO DI RELAZIONE: COOPERATIVA, NEGOZIALE, CONFLITTUALE
- STRUMENTI E METODI PER LA COMUNICAZIONE NEL CONTESTO INDUSTRIALE
- COMPLESSITA' E FINALITA': TRASFERIRE, ELABORARE, INNOVARE CONOSCENZE ED ESPERIENZE DI LAVORO

DECLARATORIE DI FASCIA

PREMESSA

La proposta di Declaratorie di fascia professionale si basa sulle seguenti assunzioni:

1. In ogni fascia sono classificabili diversi ruoli o attività riconducibili a due categorie professionali collegate, ma graduate:
 - la **competenza Base**, che comprende lo svolgimento di lavori che richiedono il possesso a livello iniziale o minimo delle competenze di fascia descritte nelle declaratorie;
 - la **competenza Esperta**, che comprende lo svolgimento di lavori che richiedono il possesso a un livello elevato di alcune competenze caratteristiche di fascia, come descritto nel successivo punto 3.

Fa' eccezione la Fascia A (Avviamento), per la sua peculiarità di fascia di introduzione al lavoro. Essa comprende due categorie di operai e una categoria di impiegati per le quali si mantengono le disposizioni del vigente contratto nazionale.

2. Le Declaratorie che seguono, e che descrivono unitariamente la competenza Base ed Esperto di ogni fascia, sono non solo nuove ma anche "ad ampia gamma", perché rendono possibile il fatto che il lavoratore ruoti su diverse attività e ruoli dell'intera fascia, garantendo così all'azienda una elevata flessibilità operativa e produttiva. In questa rotazione il lavoratore di competenza base può essere impegnato in processi di apprendimento che gli consentono di raggiungere con la propria crescita professionale la competenza esperta. A sua volta il lavoratore esperto è impegnato a effettuare attività e ricoprire ruoli, sia di base che esperti, per raggiungere i risultati

produttivi attesi e migliorare ulteriormente le sue competenze e i processi aziendali.

3. I criteri con cui si può individuare la differenza tra base ed esperto, nelle Declaratorie delle Fasce B, C, D, E, derivano dalla constatazione che alcuni lavori richiedono un livello distintivo in alcune competenze chiave di ogni fascia e sono quindi da considerarsi “di competenza esperta”.
In breve il passaggio da categoria base a esperto avviene quando le attività svolte richiedono al lavoratore di possedere **almeno uno dei seguenti tre insiemi di competenze distintive** a un livello elevato o massimo di fascia. In questo modo il contenuto professionale del lavoratore esperto di ogni fascia si incentra almeno su una delle seguenti tre focalità professionali principali.

A) Lavoratore con professionalità “flessibile”, che ha polivalenza o polifunzionalità e che ha maggiori conoscenze sul contesto produttivo e di mercato, in specie quelle basate sull’esperienza.

Il lavoratore esperto deve possedere un certo grado di polivalenza o di polifunzionalità, che sia significativo per la propria area produttiva e per i risultati ottenuti. Inoltre, a seguito della pratica di polivalenza, devono essere accresciute le conoscenze, in particolare quelle di contesto basate sull’esperienza lavorativa.

B) Lavoratore specialista (anche miglioramento e innovazione), che ha maggiori competenze in complessità dei compiti e in autonomia, oppure in miglioramento e innovazione.

Il lavoratore esperto svolge attività con maggior grado di complessità, in particolare rispetto ai fattori di informazione (difficoltà di reperimento e interpretazione), contenuti delle attività (in particolare per il contenuto più complesso e il contributo di miglioramento o innovazione) e definizione del risultato (minore predeterminazione). Inoltre ha un livello di autonomia che è più elevato nella fascia, in particolare la messa a punto e la scelta del metodo oppure per la soluzione di problemi.

C) Lavoratore con responsabilità, che ha maggiori competenze nel coordinamento tecnico –gestionale con responsabilità di tipo gerarchico oppure tecnico-funzionali.

- *Caso responsabilità gerarchiche:* il lavoratore esperto svolge attività di coordinamento con ampiezza elevata di fascia e con comando, direzione o guida di persone.

- *Caso responsabilità tecnico- funzionali:* il lavoratore esperto svolge attività con ampiezza elevata di fascia, con modalità complesse per orientamento, controlli o definizioni tecnico funzionali, ma senza responsabilità di comando su persone.

I fattori trasversali non sono utilizzati per la distinzione base - esperto poiché queste competenze sono più “personali”, più trasferibili da un ambiente all’altro e risultano di solito più apprezzabili in specifici contesti produttivi aziendali. I fattori trasversali possono quindi essere più utili a livello aziendale per specificare e graduare con più precisione le professionalità. In sintesi, è possibile, usando i criteri detti sopra, specificare per ogni fascia, gli elementi distintivi tra base ed esperto.

4. Il passaggio di un lavoratore alla Fascia professionale successiva e più elevata avviene con l’assegnazione di lavori o attività più complesse e l’acquisizione da parte del lavoratore delle competenze di base della fascia successiva. Le occasioni tipiche di questo passaggio di fascia sono ad esempio:
- l’evoluzione e lo sviluppo del ruolo o dell’attività,
 - il cambio di ruolo o di attività
 - l’assegnazione di responsabilità gerarchiche oppure funzionali
- Tali occasioni sono supportate di solito dalla effettuazione di percorsi formativi o di esperienze significative di apprendimento nel lavoro.

Fascia A (AVVIAMENTO)

Specializzazione

- 1) Lavoratori che svolgono attività semplici ed elementari, utilizzando informazioni facilmente interpretabili e da non ricercare. Il prodotto del lavoro è predefinito e standardizzato.
- 2) Svolge attività note, che cambiano in un campo di situazioni già affrontate e risolte.
- 3) La esigenza di coordinamento esecutivo è limitata ai ruoli vicini nella propria area di lavoro e richiede semplice scambio di informazioni.
- 4) Non ha responsabilità funzionali o gerarchiche
- 5) Utilizza conoscenze elementari per abilitarsi alle quali è sufficiente un breve periodo di pratica.

La permanenza in questa fascia è temporanea e sarà utilizzata per acquisire capacità professionali più elevate

Fascia B (QUALIFICATI)

Specializzazione

- 1) Il lavoratore è in grado di svolgere attività che presentano una complessità prevalentemente di processo e procedurale, attinente alla esecuzione del lavoro, i cicli operativi, i controlli, le regolazioni dei processi e dei risultati da ottenere. I lavoratori svolgono attività qualificate

utilizzando informazioni facilmente interpretabili e da reperire in parte, oppure da correlare e decodificare, ma da non reperire. Il prodotto del lavoro è predefinito e ha una variabilità ricorrente

2) Il lavoratore ha una autonomia di tipo esecutivo nella quale prevalgono le decisioni di procedura, di controllo della conformità del risultato e di regolazione del processo. Il lavoratore svolge la sua attività scegliendo tra procedimenti noti con criteri di efficacia disciplinare.

3) Il lavoratore è in grado di svolgere un coordinamento di tipo operativo che riguarda prevalentemente gli scambi informativi nel piccolo gruppo per aspetti di organizzazione, programmazione e controllo di conformità, di tempi e di qualità. Si coordina con i lavoratori della propria area per garantire l'efficienza delle proprie parti di processo e la qualità del prodotto, con scambi di informazioni tecnico operative.

4) Il lavoratore può avere responsabilità funzionali limitate ad alcuni aspetti operativi del segmento di processo in cui opera (ad esempio scadenze temporali, qualità etc).

Oppure può avere limitate responsabilità gerarchiche su piccoli gruppi di lavoro.

5) Ha conoscenze prevalentemente di tipo operativo e procedurale che derivano da un diploma di qualifica di istituto professionale o da una corrispondente esperienza di lavoro.

6) Sviluppa una polivalenza prevalentemente di tipo operativo e orizzontale (stessa famiglia tecnologica) imparando a operare su diverse tecnologie o ad occupare diversi ruoli della propria area produttiva.

Trasversali

7) Il lavoratore è in grado di operare nel piccolo gruppo omogeneo e di tipo operativo e funzionale. Ha sviluppato competenze relazionali che sono adeguate al raggiungimento degli obiettivi del team.

Può contribuire al lavoro di altri tipi di team.

8) Ha capacità di comunicazione tecnica e operativa prevalentemente verbale, è in grado di trasferire ad altri l'esperienza operativa acquisita, sa comunicare per la messa a punto e il miglioramento dei processi, operando in contesti relazionali di tipo cooperativo.

Fascia C (TECNICI)

Specializzazione

1) Il lavoratore è in grado di svolgere attività che presentano una complessità che riguarda sia il processo sia il prodotto. In particolare è in grado di intervenire sui margini di miglioramento, di adattamento e di

conformità agli obiettivi assegnati, sullo sviluppo di interventi di messa a punto, regolazione e mantenimento in efficienza del sistema e sul suo miglioramento.

I lavoratori utilizzano informazioni che sono facilmente interpretabili e da reperire, da correlare e decodificare e da reperire in parte, oppure da interpretare e da non reperire. Il risultato del lavoro è predefinito e variabile.

2) Il lavoratore ha una autonomia di tipo operativo, con la quale esercita prevalentemente decisioni di carattere tecnologico e organizzativo che sono orientate alla conformità e al miglioramento del risultato.

I lavoratori svolgono l'attività scegliendo tra procedimenti noti con criteri di efficacia pluridisciplinare o autodefinendo procedimenti con criteri di efficacia monodisciplinare. Contribuiscono alla definizione dei problemi per analogia con situazioni note.

3) Il lavoratore è in grado di svolgere un coordinamento di tipo tecnico funzionale con accordi sui flussi produttivi e l'uso di informazioni di programmazione e controllo.

Il lavoratore ha le capacità per sviluppare attività di coordinamento tecnico-gestionale del piccolo team con accordo sui tempi, sui costi, sulla qualità e con la programmazione e controllo dei flussi produttivi.

4) Ha responsabilità funzionali di tipo tecnico limitate a parti di processo o piccole aree produttive o come coordinatore di team.

Oppure può avere responsabilità di tipo gerarchico, limitate alla gestione dei membri del team.

5) Utilizza conoscenze tecniche che gli consentono di ottimizzare i risultati e che richiedono diploma di scuola media superiore o equivalente esperienza.

6) Sviluppa una polivalenza di tipo operativo, sia di tipo orizzontale che verticale, imparando a operare su diverse tecnologie e ad occupare diversi ruoli con contenuto tecnico. Può sviluppare la polifunzionalità su ruoli contigui

Trasversali

7) Il lavoratore è in grado di operare nel gruppo di lavoro operativo o tecnico e funzionale, sia come componente sia come coordinatore di team. Ha competenze relazionali che facilitano l'integrazione operativa e gestionale dei componenti del gruppo.

Può contribuire al lavoro di altri tipi di team.

8) Ha sviluppato capacità di comunicazione sia tecnica che gestionale, verbale, scritta, e con strumenti elettronici. E' in grado di trasferire l'esperienza acquisita sia sul prodotto che sul processo, sa comunicare per la messa a punto e il miglioramento dei processi, operando in contesti relazionali di tipo cooperativo e talora negoziale.

Fascia D (PROFESSIONALI)

Specializzazione

1) Il lavoratore svolge attività complesse che riguardano gli aspetti specialistici, tecnici e progettuali relativi ai processi e ai prodotti, visti anche come sistema e nel loro insieme. Le conseguenti competenze sono quindi relative ai metodi di analisi e diagnosi dei fenomeni, oppure di concezione e sviluppo di soluzioni operative o progettuali anche di tipo innovativo. I lavoratori svolgono attività che richiedono capacità di utilizzare informazioni le quali sono da ricercare, da correlare e da decodificare e in certi casi da interpretare. Il risultato del lavoro è variabile, da definire in base a decisioni da prendere durante il processo lavorativo sulla scorta di indicazioni vincolanti.

2) Il lavoratore opera con una autonomia di iniziativa che si realizza prevalentemente attraverso decisioni che riguardano metodi e soluzioni da adottare in situazioni produttive complesse, obiettivi da raggiungere, compiti da assegnare, controlli da effettuare sul valore del prodotto, costi e qualità. Il lavoratore ha la capacità di svolgere la sua attività, da solo o in gruppo, autodefinendo procedimenti con criteri di efficacia interfunzionale per la soluzione di problemi parzialmente noti, oppure autodefinendo procedimenti con criteri di efficacia funzionale per la soluzione di problemi che richiedono innovazione.

3) Il lavoratore è in grado di svolgere un coordinamento di tipo tecnico e interfunzionale complesso, all'interno e all'esterno dell'azienda, che può richiedere l'analisi e la ricerca di informazioni, la gestione di gruppi di lavoro o anche lo sviluppo di innovazione. Il lavoratore può essere chiamato a coordinare e controllare attività relative a prodotti, servizi o progetti complessi che coinvolgono anche clienti o fornitori.

4) Il lavoratore può avere responsabilità funzionali su processi, unità operative o aree di lavoro o parti di esse, anche come coordinatore di team. Oppure può avere responsabilità con valenza gerarchica su aree di lavoro e team funzionali o interfunzionali.

5) Ha conoscenze che riguardano il sistema prodotto, il processo e gli aspetti metodologici e tecnico/scientifici. Utilizza conoscenze che richiedono un diploma superiore, una laurea o equivalente esperienza.

6) Sviluppa una polivalenza, sia di tipo orizzontale che verticale, imparando a operare su diverse tecnologie e ad occupare diversi ruoli sia di tipo tecnico e progettuale sia di tipo gestionale. Può sviluppare la polifunzionalità anche su discipline diverse (es. tecniche e gestionali)

Trasversali

7) Il lavoratore ha la capacità di portare nel gruppo di lavoro, di tipo tecnico-operativo o progettuale, un contributo specialistico integrandosi

con gli altri componenti e le loro discipline o funzioni. Può coordinare il gruppo di lavoro interfunzionale con competenze relazionali di integrazione e con l'obiettivo di sintesi e soluzioni interfunzionali.

Può contribuire al lavoro di altri tipi di team.

8) Ha competenze per sviluppare una comunicazione efficace sia relativa ai contenuti specialistici e tecnico-disciplinari, sia per la conduzione del gruppo. È in grado di trasferire l'esperienza funzionale e interfunzionale sul prodotto e sul processo e sa effettuare attività di comunicazione per il miglioramento e l'innovazione in contesti cooperativi, negoziali e talora conflittuali.

Fascia E (QUADRI)

Specializzazione

1) Il lavoratore svolge attività di rilevante importanza economica e complessità tecnico gestionale per lo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa in funzioni organizzative articolate. E' in grado di fornire contributi professionali qualificati per la stessa definizione degli obiettivi dell'impresa, talora con attività di innovazione. Sa utilizzare informazioni da interpretare e ricercare, relative ai sistemi di produzione, di progettazione, di amministrazione e gestione risorse o di relazione con mercato, clienti e fornitori. Il prodotto del lavoro è da individuare in base a indicazioni orientative di massima e può richiedere innovazione.

2) Il lavoratore opera con una autonomia di iniziativa attraverso decisioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi. A questo scopo agisce con elevata discrezionalità sui metodi di analisi diagnosi, di definizione e progettazione, di gestione e di organizzazione. Il lavoratore svolge la sua attività autodefinendo procedimenti con criteri di efficacia pluridisciplinare e talora con elevato grado di innovazione.

3) Il lavoratore è in grado di svolgere un coordinamento e controllo sia di tipo tecnico, sia di tipo organizzativo e gestionale che riguarda il raggiungimento degli obiettivi di rilevanza aziendale assegnati alla propria area o che si estendono a gruppi di lavoro funzionali o interfunzionali.

4) Il lavoratore ha responsabilità tecnico-funzionali che possono riguardare processi, aree professionali, gruppi di lavoro, servizi o settori produttivi aziendali.

Oppure può assumere responsabilità gerarchiche sulle risorse umane che riguardano di norma strutture operative o strutture professionali e di servizio di dimensioni limitate.

5) Ha acquisito conoscenze complesse tecnico scientifiche, di metodi, di prodotto/mercato o di fornitori e clienti e sull'ambiente esterno.

Utilizza conoscenze che richiedono un diploma superiore, una laurea o equivalente esperienza.

6) Possiede un significativo grado di polivalenza, orizzontale o verticale, avendo svolto diversi ruoli sia di tipo tecnico e progettuale sia di tipo gestionale. Sviluppa la polifunzionalità su discipline diverse, ad es. tecniche e gestionali, in caso di prevalente contributo gestionale, oppure su discipline affini o collegate in caso di contributo di alto livello professionale.

Trasversali

7) Il lavoratore ha le competenze per operare in gruppi di lavoro, di tipo tecnico, progettuale o di ricerca, interni ed esterni all'azienda che richiedono competenze di integrazione di diversi attori o aree disciplinari. Può operare con ruolo gerarchico (es general project manager) oppure con ruolo di alto contributo professionale e di elevata specializzazione.

8) Il lavoratore è in grado di sostenere livelli complessi di comunicazione tecnica/scientifica o manageriale e di integrazione tra culture produttive diverse o relative al mercato. Ha le competenze per formare e trasferire esperienze e conoscenze tecniche scientifiche, oppure normative e gestionali verso altri lavoratori o team. E' in grado di comunicare in contesti di tipo cooperativo, negoziale o conflittuale, utilizzando un insieme ampio di strumenti e metodi di comunicazione.

ALLEGATO: COMPETENZA BASE, COMPETENZA ESPERTA

Fascia B (QUALIFICATI)

Elementi caratteristici della competenza base (ex 3^)

Il lavoratore entra nella fascia B quando svolge attività che richiedono il possesso dei seguenti contenuti professionali, che costituiscono le competenze base di fascia

- Complessità dei compiti e delle attività
 - prevalentemente di processo e procedurale, attinente alla esecuzione del lavoro, i cicli operativi, i controlli del processo e dei risultati da ottenere.
 - le informazioni sono facilmente interpretabili e da reperire in parte,
 - il prodotto del lavoro è predefinito e ha una variabilità ricorrente
- Autonomia
 - di tipo esecutivo nella quale prevalgono le decisioni di procedura, di controllo della conformità del risultato e di limitate regolazione del processo
- Coordinamento tecnico-gestionale
 - di tipo operativo che riguarda prevalentemente gli scambi informativi nel piccolo gruppo per aspetti di organizzazione e controllo di conformità
- Conoscenze
 - prevalentemente di tipo operativo e procedurale inerenti alle tecnologie adottate nel processo

Elementi distintivi della competenza esperta (ex 4^)

Il lavoratore diventa esperto quando possiede maggiori competenze in almeno una delle seguenti tre focalità professionali.

- **Lavoratore “flessibile”**, che ha un grado significativo di polivalenza e di conoscenze, in specie quelle basate sull’esperienza
 - la polivalenza orizzontale oppure verticale si estende a un numero di attività o ruoli significativo per i risultati e la flessibilità dell’area di lavoro.
 - Le conoscenze di contesto si sono ampliate
- **Lavoratore specialista**, che ha competenze maggiori in complessità dei compiti, in autonomia e nel supporto al miglioramento.
 - Informazioni da correlare e decodificare e non solo da reperire
 - Variabilità ricorrente dell’attività e/o del risultato

- Contenuti: estensione delle attività a tutti gli aspetti del lavoro di fascia assegnato (procedure operative, controllo e regolazione del processo, risultati da conseguire).
- Autonomia nella regolazione e supporto al miglioramento dei processi
- **Lavoratore con responsabilità**, che ha maggiori competenze nel coordinamento tecnico –gestionale e responsabilità di tipo gerarchico oppure tecnico-funzionali.
 - Gli scambi informativi riguardano tutti gli aspetti di fascia (organizzazione, programmazione, controllo di conformità tempi e qualità).
 - Ha responsabilità gerarchiche limitate a piccoli gruppi (es. ex intermedio di 4[^]). Oppure ha responsabilità tecnico-funzionali limitate a segmenti (es. coordinatore di linea).

Fascia C (TECNICI)

Elementi caratteristici della competenza base (ex 5[^])

Il lavoratore entra nella fascia C quando svolge attività che richiedono il possesso dei seguenti contenuti professionali, che costituiscono le competenze base di fascia

- Complessità dei compiti e delle attività
 - riguarda sia il processo sia il prodotto. In particolare sa intervenire sui margini di miglioramento, di adattamento e di conformità agli obiettivi assegnati, anche con interventi di messa a punto e regolazione
 - informazioni facilmente interpretabili e da reperire, e in parte da correlare
 - Il risultato del lavoro è predefinito e variabile.
- Autonomia
 - di tipo operativo, per decisioni di carattere funzionale che sono orientate alla conformità e a contributi per migliorare il risultato, scegliendo tra procedimenti noti o per analogia con situazioni note.
- Coordinamento tecnico-gestionale
 - di tipo tecnico funzionale con accordi sui flussi produttivi o di lavoro e l'uso di informazioni di programmazione e controllo per gestire le interdipendenze nell'area di riferimento.
- Conoscenze
 - Di tipo tecnico che gli consentono di ottimizzare i risultati
- Responsabilità (solo per ex intermedi di 5[^])
 - Può avere responsabilità gerarchiche limitate a piccoli segmenti di processo o team di lavoro.

Elementi distintivi della competenza esperta (ex 5^S)

Il lavoratore diventa esperto quando possiede maggiori competenze in almeno una delle seguenti tre focalità professionali.

- **Lavoratore “flessibile”**, che ha un grado significativo di polivalenza o polifunzionalità e di conoscenze, in specie quelle basate sull’esperienza
 - la polivalenza orizzontale oppure verticale si estende a un numero di attività o ruoli significativo per i risultati e la flessibilità dell’area di lavoro.
 - Oppure in alternativa ha polifunzionalità su almeno due ruoli contigui
 - Le conoscenze di contesto si sono ampliate e approfondite

- **Lavoratore specialista**, che ha competenze maggiori in complessità dei compiti, miglioramento e autonomia
 - Contenuti: estensione delle attività a tutti gli aspetti del lavoro assegnato di fascia (margini di adattamento e conformità agli obiettivi assegnati, interventi di messa a punto, regolazione, mantenimento) e in particolare attività di miglioramento
 - Informazioni da reperire in parte, da decodificare e da interpretare in parte.
 - Alta variabilità delle attività e/o del risultato
 - Autonomia con autodefinizione del procedimento con criteri di efficacia monodisciplinare, in specie per il miglioramento

- **Lavoratore con responsabilità**, che ha maggiori competenze nel coordinamento tecnico –gestionale e responsabilità di tipo gerarchico oppure tecnico-funzionali.
 - Il coordinamento riguarda anche il team o gruppo di riferimento con accordi sui tempi, costi e qualità e aspetti di programmazione e controllo dei flussi produttivi.
 - Ha responsabilità gerarchiche limitate a segmenti, team di lavoro o piccole porzioni di processo. Oppure ha responsabilità tecnico-funzionali sui membri del team di lavoro o su aree di lavoro.

Fascia D (PROFESSIONALI)

Elementi caratteristici della competenza base (ex 6^)

Il lavoratore entra nella fascia D quando svolge attività che richiedono il possesso dei seguenti contenuti professionali, che costituiscono le competenze base di fascia

- Complessità dei compiti e delle attività

- riguardano gli aspetti specialistici, tecnici e progettuali relativi ai processi e ai prodotti, visti anche come sistema e nel loro insieme. Le competenze sono quindi relative ai metodi di analisi e diagnosi dei fenomeni, oppure di sviluppo di soluzioni operative o progettuali.
 - Le informazioni sono da ricercare, da correlare e in parte da decodificare.
 - Il risultato del lavoro è variabile, da definire in base a decisioni da prendere durante il processo lavorativo sulla scorta di indicazioni vincolanti.
- Autonomia
 - di iniziativa che si realizza prevalentemente attraverso decisioni che riguardano metodi e soluzioni da adottare in situazioni produttive complesse. Il lavoratore ha la capacità di svolgere la sua attività, da solo o in gruppo, autodefinendo procedimenti per la soluzione di problemi parzialmente noti.
- Coordinamento tecnico-gestionale
 - di tipo tecnico complesso, all'interno e all'esterno dell'azienda, che può richiedere l'analisi e la ricerca di informazioni e il lavoro in gruppi interfunzionali.
- Conoscenze
 - riguardano il sistema prodotto, il processo e gli aspetti metodologici e tecnico/scientifici. Le conoscenze richiedono un diploma superiore, una laurea o equivalente esperienza.
- Responsabilità
 - Può avere responsabilità tecnico-funzionali su parti di processi, o su piccole unità operative o aree di lavoro, anche come coordinatore di team. Oppure può avere responsabilità gerarchiche su aree di lavoro e team funzionali o interfunzionali contigue.

Elementi distintivi della competenza esperta (ex 7[^])

Il lavoratore diventa esperto quando possiede maggiori competenze in almeno una delle seguenti tre focalità professionali.

- **Lavoratore “flessibile”**, che ha un grado elevato di polivalenza o polifunzionalità e di conoscenza, in specie quelle basate sull'esperienza
 - Ha polivalenza sia orizzontale che verticale in un numero di attività o ruoli di fascia significativi per i risultati e la flessibilità dell'area di lavoro.
 - Oppure ha polifunzionalità, su almeno 2 ruoli, anche in discipline diverse
 - Le conoscenze di contesto di tipo professionale si sono ampliate e approfondite in modo significativo

- **Lavoratore specialista oppure innovatore**, che ha competenze elevate in complessità dei compiti, innovazione e autonomia
 - Contenuti: estensione delle attività a tutti gli aspetti previsti (metodi di analisi-diagnosi, metodi di concezione e sviluppo di soluzioni operative o progettuali) oppure in particolari attività di miglioramento e innovazione
 - informazioni da ricercare e correlare, da decodificare e in certi casi da interpretare
 - Risultato variabile in base a decisioni da assumere lungo il processo.
 - Autonomia anche per decisioni che riguardano la fissazione di obiettivi da raggiungere, compiti da assegnare, controlli da effettuare sul valore del prodotto, costi e qualità, oppure che riguardano il metodo per problemi di innovazione (autodefinizione di procedimenti con criteri di efficacia funzionale per risolvere problemi di innovazione)

- **Lavoratore con maggiori responsabilità**, che ha elevate competenze nel coordinamento tecnico –gestionale ed elevate responsabilità di tipo gerarchico oppure tecnico-funzionali.
 - Coordinamento interfunzionale complesso interno oppure esterno all'azienda
 - Coordinamento di gruppi di lavoro interfunzionali oppure di attività innovative complesse
 - Ha responsabilità gerarchiche su aree di lavoro, o team funzionali e interfunzionali;
 - Oppure ha responsabilità tecnico funzionali su processi, unità operative o aree di lavoro o parti di esse, anche come coordinatore di team.

Fascia E (QUADRI)

Elementi caratteristici della competenza base (ex 7^Q)

Il lavoratore entra nella fascia E quando svolge attività che richiedono il possesso dei seguenti contenuti professionali, che costituiscono le competenze base di fascia

- **Complessità dei compiti e delle attività**
 - Le attività hanno importanza economica e complessità tecnico gestionale per lo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.

- Le informazioni sono da interpretare e ricercare, e possono essere relative ai sistemi di produzione, oppure di progettazione, oppure di amministrazione o gestione risorse o di relazione con mercato, clienti e fornitori.
- Il prodotto del lavoro è da individuare in base a indicazioni orientative di massima e può richiedere innovazione.
- Autonomia
 - di iniziativa attraverso decisioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi,
 - discrezionalità sui metodi di analisi diagnosi, di definizione e progettazione, oppure di gestione e di organizzazione.
- Coordinamento tecnico-gestionale
 - Sia di tipo tecnico, sia di tipo organizzativo e gestionale che riguarda il raggiungimento di obiettivi di rilevanza aziendale assegnati
- Conoscenze
 - Riguardano aspetti complessi tecnico-scientifici, di metodo, di prodotto/mercato o di fornitori e clienti e dell'ambiente esterno.
 - Richiedono un diploma superiore, una laurea o equivalente esperienza.

Responsabilità

- Ha responsabilità tecnico-funzionali che possono riguardare processi, aree professionali, gruppi di lavoro, servizi aziendali.
- Oppure ha responsabilità gerarchiche sulle risorse umane che riguardano strutture operative o strutture professionali e di servizio di dimensioni limitate.

Elementi distintivi della competenza esperta (ex 7^Q)

Il lavoratore diventa esperto quando possiede maggiori competenze in almeno una delle seguenti tre focalità professionali.

- **Lavoratore “flessibile”**, che ha un grado elevato di polivalenza o polifunzionalità e di conoscenza, in specie quelle basate sull'esperienza
 - Possiede un significativo grado di polivalenza, orizzontale o verticale, avendo svolto diversi ruoli sia di tipo tecnico e progettuale sia di tipo gestionale. Sviluppa la polifunzionalità su discipline diverse, ad es. tecniche e gestionali, in caso di prevalente contributo gestionale, oppure su discipline affini o collegate in caso di contributo di alto livello professionale.
 - Le conoscenze di contesto di tipo professionale si sono approfondite e arricchite anche su problemi di innovazione

- **Lavoratore specialista oppure innovatore**, che ha competenze elevate in complessità dei compiti, innovazione e autonomia
 - Contenuti del lavoro tecnico-scintifici, oppure gestionali e organizzativi complessi, con capacità di fornire contributi alla definizione degli obiettivi aziendali stessi, anche con attività di innovazione.
 - Il prodotto del lavoro è da individuare in base a indicazioni orientative di massima e può richiedere innovazione e miglioramento.
 - Elevata autonomia professionale oppure gestionale anche con autodefinizione di procedimenti con criteri di efficacia pluridisciplinare e con elevato grado di innovazione.

- **Lavoratore con maggiori responsabilità**, che ha elevate competenze nel coordinamento tecnico –gestionale ed elevate responsabilità di tipo gerarchico oppure tecnico-funzionali.
 - Coordinamento professionale e gestionale complesso che riguarda la propria area oppure gruppi di lavoro funzionali o interfunzionali, interni o esterni all'azienda.
 - Ha responsabilità tecnico-funzionali che possono riguardare processi, aree professionali, gruppi di lavoro, servizi o settori produttivi aziendali.
 - Oppure ha responsabilità gerarchiche sulle risorse umane che riguardano di norma strutture operative o strutture professionali e di servizio di dimensioni limitate.

25 ottobre 2007