

## *ORDINAMENTO PROFESSIONALE*

### *4.1 Proposta dell'A.Ra.N<sup>1</sup>*

#### *4.1.1 Struttura*

Si ritiene che l'**articolazione in tre aree** - il minimo previsto dalla normativa di legge per il lavoro pubblico - consenta di conseguire gli obiettivi di convergenza e di flessibilità richiamati nel paragrafo 3.1.

Le tre aree dovrebbero corrispondere, come oggi, a tre differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali.

La **prima area** dovrebbe prevedere conoscenze generali di base per svolgere compiti semplici, completate da competenze pratiche necessarie a risolvere problemi utilizzando metodi, strumenti, materiali e informazioni, con responsabilità di portare a termine compiti, di risolvere problemi di routine e di completare attività di lavoro adeguando i propri comportamenti alle circostanze. Per l'accesso dall'esterno a quest'area si prevede, quale requisito di base, un livello di istruzione conseguito con l'assolvimento dell'obbligo scolastico.

La **seconda area** dovrebbe prevedere conoscenze pratiche e teoriche esaurienti, necessarie a risolvere problemi, anche complessi, in un ambito specializzato di lavoro, con responsabilità di risultato su ambiti circoscritti (fasi di processo o processi) ed eventualmente con responsabilità di supervisionare il lavoro di colleghi. Per l'accesso dall'esterno a quest'area si prevede, quale requisito di base, un livello di istruzione conseguito con il positivo completamento della scuola secondaria di secondo grado.

La **terza area** dovrebbe invece prevedere conoscenze di base altamente specializzate necessarie ad affrontare, con consapevolezza critica, problemi complessi, anche al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove, con capacità di lavoro in autonomia ed assunzione di responsabilità di risultato, a diversi livelli (interi processi, team di lavoro, unità organizzative). Per l'accesso dall'esterno a quest'area si prevede, quale requisito di base, la laurea.

Dai confronti con i capi del personale, è emerso tuttavia che il fabbisogno di professioni della prima area (e in parte anche della seconda), per effetto dei cambiamenti organizzativi e tecnologici<sup>2</sup>, sia

---

<sup>1</sup> Estratto dal documento consegnato alla Commissione Paritetica sull'ordinamento professionale in data 9 giugno 2020

<sup>2</sup> I cambiamenti tecnologici accelerano l'obsolescenza delle professioni a più basso contenuto decisionale o automatizzabili.

destinato nel tempo a ridursi in modo significativo. Cionondimeno, proprio per la grande diversità di configurazioni organizzative presenti all'interno del comparto, vi sono tuttora amministrazioni che manifestano, seppure in via residuale o, comunque, non prevalente, fabbisogni di figure professionali inquadrabili a tale livello.

Si ritiene opportuno che le tre aree assumano una denominazione evocativa del livello di qualificazione richiesto per ciascun di esse.

Possibili denominazioni per la prima area: "ausiliaria", "supporto", "addetti", "operatori";

Possibili denominazioni per la seconda area: "impiegati", "operativa", "assistenti";

Possibili denominazioni per la terza area: "direttiva-specialistica", "funzionari".

Ulteriori caratteristiche del modello proposto sono:

- previsione di un solo accesso dall'esterno per ogni area e conseguente superamento degli accessi plurimi ove attualmente previsti;
- massima flessibilità interna: piena equivalenza, fungibilità ed esigibilità delle mansioni, all'interno dell'area, in relazione alle esigenze dell'organizzazione del lavoro.

Per quanto concerne la individuazione, nell'ambito dell'area, di contenuti professionali più specifici (oggi realizzata attraverso i profili), si propone che essa sia effettuata attraverso ampie famiglie professionali, anziché specifiche professioni. Si ritiene inoltre che tale identificazione possa avvenire a livello di amministrazione, come previsto dalle attuali discipline, o a livello nazionale direttamente nel CCNL. E' ipotizzabile una famiglia professionale nella quale ricomprendere le professioni richiedenti l'iscrizione ad albi. E necessario inoltre che tra le famiglie professionali sia dato adeguato spazio e rilievo alle professioni digitali, che assumono un rilievo strategico nell'attuale contesto di ripensamento dei modelli organizzativi e di lavoro<sup>3</sup>.

#### *4.1.2 Progressione economica orizzontale*

La domanda che arriva dalle amministrazioni è di una semplificazione dello strumento, che limiti la conflittualità interna ed il contenzioso, ma che ne consenta anche una gestione meno imbrigliata dagli aspetti formali.

E' necessario riconoscere che all'interno di tale strumento convivono due esigenze diverse:

- una esigenza di inclusività, che consenta di riconoscere comunque, nel tempo, incrementi retributivi a chi abbia conseguito livelli di prestazione soddisfacenti, ancorché non caratterizzati da eccellenza;
- una esigenza di selettività, che consenta di riconoscere, senza eccessivi formalismi, ad un più

---

<sup>3</sup> Si fa riferimento, in particolare, allo sviluppo del lavoro agile e da remoto, che rappresenta una delle tendenze più rilevanti di evoluzione dei contesti lavorativi.

limitato numero di persone con livelli di prestazione elevati e dimostrazione concreta di più elevate capacità professionali e di lavoro, aumenti retributivi più sostanziosi.

In tale ottica, è ipotizzabile uno “sdoppiamento” dell’attuale istituto, che consenta, con modalità differenti, di corrispondere ad entrambe le esigenze.

Naturalmente, ogni soluzione dovrà essere attentamente valutata sotto il profilo della sua sostenibilità economica di medio-lungo periodo. Il finanziamento delle progressioni potrà continuare ad avvenire, come oggi, attraverso il Fondo, con rinvio alla contrattazione integrativa della individuazione, nell’ambito del Fondo, delle risorse da destinare annualmente. E’ ipotizzabile, in alternativa, che si definisca uno schema di progressione finanziato a carico del contratto nazionale (la cui base di finanziamento potrebbe comunque essere costituita, in partenza, dallo stock di risorse attualmente destinate a progressioni economiche)<sup>4</sup>, che consenta di sostenere e finanziare nel medio-lungo termine un numero equilibrato e prevedibile di progressioni.

#### *4.1.3 Posizioni organizzative e di responsabilità*

La valorizzazione di questi istituti rappresenta certamente una opportunità per risolvere alcuni dei problemi evidenziati dalla fase di analisi.

Non v’è dubbio, infatti, che nei modelli a fasce larghe, con un numero limitato di accessi dall’esterno – tra i quali è annoverabile il modello proposto - la possibilità di attribuire incarichi, caratterizzati da diversi livelli di responsabilità e retribuzione, sia il necessario contrappeso per recuperare, sul piano organizzativo, le differenze tra le posizioni di lavoro.

Né vanno trascurate le potenzialità di questi istituti per corrispondere, seppur su un piano diverso, all’esigenza di carriera, oggi gestibile unicamente nell’ambito delle regole concorsuali, con il rischio di non veder adeguatamente valorizzate competenze e capacità dimostrate sul campo, nella concretezza dei contesti lavorativi.

Si propone pertanto l’utilizzo ed il potenziamento delle posizioni organizzative, innanzitutto nella terza area, mediante la previsione di incarichi manageriali o professionali: i primi, correlati a responsabilità di risultato su uffici o strutture, con elevato grado di autonomia, con delega di funzioni ed assunzione di responsabilità verso l’esterno; i secondi, a responsabilità professionali derivanti dallo svolgimento di funzioni richiedenti la iscrizione ad albi. Lo schema retributivo per le posizioni organizzative dovrebbe prevedere una retribuzione di posizione, con un range di valori ampio che consenta di corrispondere alle differenti esigenze manifestate dalle amministrazioni; ed una retribuzione di risultato, che consenta di riconoscere le responsabilità di risultato - sia nei ruoli

---

<sup>4</sup> Il costo di uno schema di progressioni definito dal CCNL è in funzione di alcuni parametri quali la frequenza ed il numero dei passaggi o l’entità dei differenziali retributivi.

direttivo-gestionali che nei ruoli professionali - in capo a queste figure. Si propone che la retribuzione sia onnicomprensiva di tutti i trattamenti accessori, inclusi straordinario e produttività.

L'affidamento di incarichi di responsabilità – naturalmente dal contenuto più limitato in coerenza con la relativa declaratoria – potrebbe interessare anche la seconda area. In tale ambito, l'incarico potrebbe avere ad oggetto il presidio di specifici processi di lavoro, con maggiore grado di autonomia e responsabilità.

Per corrispondere alle esigenze rilevate in fase di analisi, è necessario che la fase di conferimento degli incarichi sia regolata in modo estremamente semplificato, per evitare una gestione burocratica e formalizzata di tale istituto, che si porrebbe in antitesi con l'esigenza di riconoscere competenze direttive e professionali concretamente dimostrate.

La valorizzazione delle posizioni organizzative deve comunque accompagnarsi a processi di sviluppo organizzativo, di rafforzamento dei livelli manageriali intermedi, di delega decisionale. E' necessario, in altre parole, che tale istituto sia regolato ed applicato con una particolare attenzione agli aspetti di contesto organizzativo, limitando il rischio di un suo utilizzo in ottica esclusivamente retributiva.

Anche per le posizioni organizzative e di responsabilità assume rilievo l'aspetto della sostenibilità finanziaria degli istituti che saranno proposti. Data la sua valenza di istituto con forte connotazione di "investimento sull'organizzazione", è possibile comunque approfondire la sostenibilità di meccanismi di finanziamento che, senza determinare nuovi o maggiori oneri non previsti nei saldi di finanza pubblica, permettano alle amministrazioni di destinarvi risorse che non gravino sulla contrattazione di secondo livello e sui fondi ad essa destinati.