

Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

Il Sistema Informativo del Personale

Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

Risultati dei laboratori

Comune di Messina

Progetto per la revisione dei profili professionali

A cura di

Letteria Pollicino, Dirigente Dip. Gestione Giuridica del Personale, letteria.pollicino@comune.messina.it
Sebastiano Ponzù Donato, Direttore di Sezione, sebedemi@tiscali.it
Giovanni Chillè, Istruttore Amministrativo, giovannichille@libero.it
Giovanni Nicolò, Istruttore Amministrativo, giovanicol@tiscali.it

Programma di Empowerment delle PA del Mezzogiorno, ex Delibera CIPE 36/2002
Progetto Governance delle Risorse Umane - Modelli Innovativi
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione
del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa
Azioni A.1.4. "Laboratori regionali di benchmark" e A.3 "Sperimentazione dei Modelli"

INDICE

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Situazione attuale | 3 |
| 2 | Finalità del lavoro da svolgere..... | 6 |
| 3 | Il nuovo sistema di profili professionali del comune di Messina | 7 |
| 3.1 | Caratteristiche del sistema da realizzare | 7 |
| 3.2 | Struttura del profilo professionale tipo..... | 8 |
| 4 | Azioni da compiere per coinvolgere gli interlocutori | 12 |
| 4.1 | Azioni da compiere: responsabilità e tempi..... | 14 |
| 4.2 | Cronogramma | 15 |
| 5 | Allegati..... | 17 |
| 5.1 | Allegato 1: Profilo istruttore amministrativo - bozza..... | 17 |
| 5.2 | Allegato 2: Profilo specialista in amministrazione - bozza..... | 19 |

1 Situazione attuale

Il Comune di Messina, come mostra l'organigramma riportato nella pagina successiva, è strutturato in otto aree di coordinamento :

- Area Economico-finanziaria
- Area Risorse interne
- Area Dipartimenti tecnici
- Area Tributaria
- Area Sociale e della Comunicazione
- Area Urbanistica
- Area Sviluppo Economico
- Area Salvaguardia Ambientale

Ciascuna delle aree è articolata in Dipartimenti, cui fa capo un Dirigente.

L'area **Coordinamento Risorse Interne**, Dipartimento **Gestione Giuridica del Personale**, attualmente si occupa, tra le altre funzioni istituzionali di:

- ✓ Gestione giuridica di tutte le risorse umane a disposizione dell'Ente (immatricolazione, cause di servizio, cessazioni, anagrafica, applicazione CC.CC.NN.LL.. e decentrati);
- ✓ Gestione controllo presenze - assenze - malattie - aspettative;
- ✓ Gestione mobilità interna ed esterna;
- ✓ Gestione buoni pasto;
- ✓ Contenzioso del lavoro stragiudiziale e giudiziale;
- ✓ Servizio ispettivo: verifiche a campione sui dipendenti, richieste d'informazione ad altri Enti Pubblici o privati, controlli interni durante la prestazione lavorativa, trasmissione delle rilevate difformità all'ufficio competente in materia di provvedimenti disciplinari.

L'esigenza di rivedere i profili professionali

Il Dipartimento, in un'ottica più ampia di riorganizzazione, ha iniziato un **percorso di analisi organizzativa dell'Ente** prestando particolare attenzione al sistema dei profili professionali presenti.

Dall'analisi è emerso che **il sistema attuale dei profili professionali del Comune di Messina è inadeguato alle nuove ed emergenti esigenze gestionali.**

I principali **difetti** evidenziati riguardano:

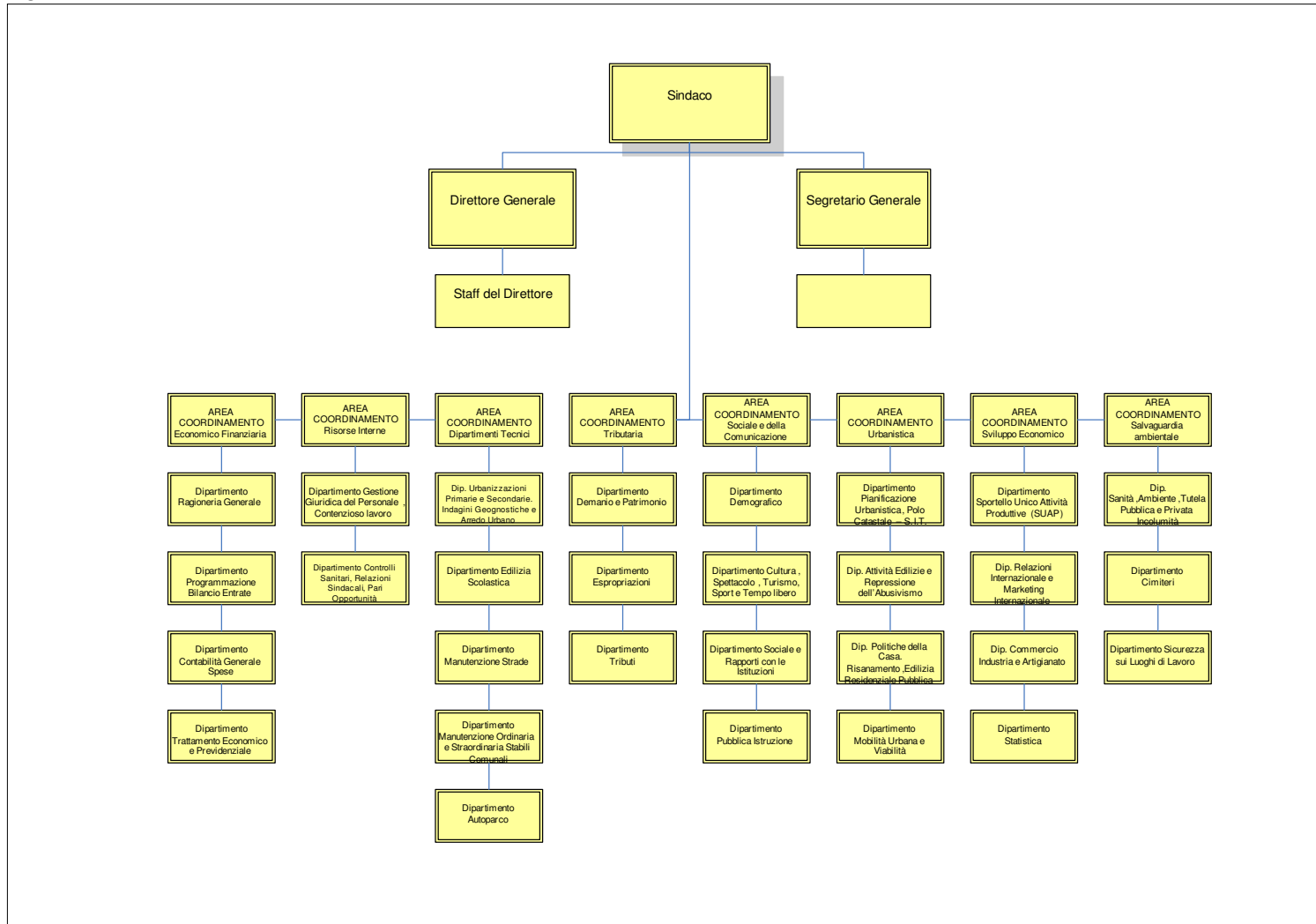
- ✓ da un lato l'inadeguato **collegamento dei profili professionali all'organizzazione dell'Ente;**
- ✓ dall'altro la **definizione dei contenuti dei profili stessi.**

In particolare:

- ✓ l'attribuzione dei profili professionali al personale presenta numerose **incongruenze (tra profilo assegnato e mansione svolta dalla persona)**;
- ✓ i profili sono **troppi per tutte le categorie**;
- ✓ i profili **non sono rappresentativi delle mansioni svolte** effettivamente negli uffici;
- ✓ i profili **non sono adeguati alle modalità e alle tecnologie impiegate**;
- ✓ i profili **non sono descritti** nei documenti di organizzazione.

IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE
 Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione
 delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

Figura - Organigramma del Comune di Messina



2 Finalità del lavoro da svolgere

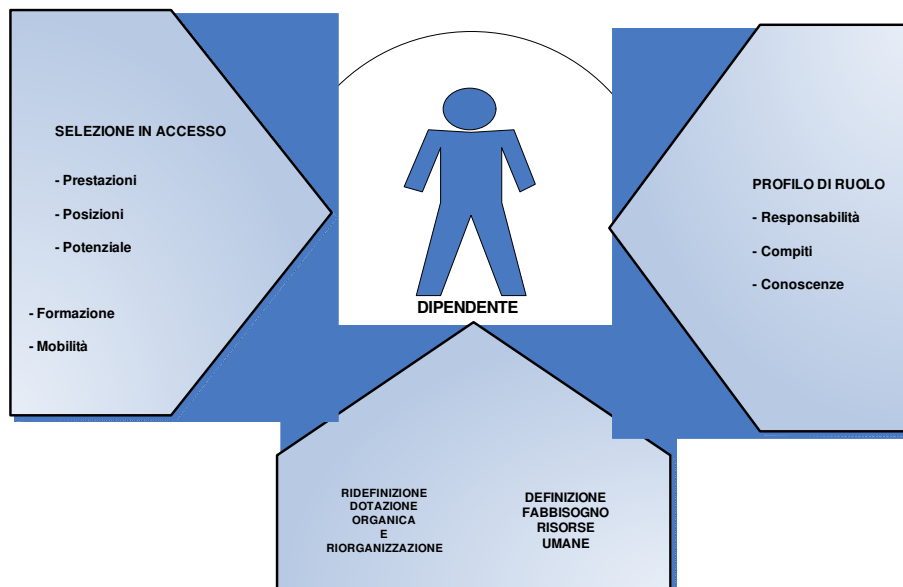
Il Project Work scelto durante i lavori del laboratorio, partendo dall'analisi dei profili presenti nel Comune di Messina svolta dal Dipartimento Gestione Giuridica del Personale, si pone come precisa finalità quella di **iniziare un percorso che permetta all'Ente di definire un sistema dei profili professionali chiaro e preciso.**

Il sistema che si vorrebbe realizzare è diretto a:

- ✓ **chiare** a ciascuno il proprio **profilo di ruolo**, definendo puntualmente **responsabilità**, **compiti** principali e **conoscenze**, non prescindendo, tuttavia da capacità ed attitudini essenziali
- ✓ **selezionare il personale in accesso**, per valutare le prestazioni, le posizioni, il potenziale e per gestire, in maniera integrata, anche i sistemi di formazione e mobilità interna
- ✓ **ridefinire la dotazione organica** in un'ottica più ampia di riorganizzazione delle funzioni svolte dall'Ente
- ✓ comporre il **piano del fabbisogno di risorse umane** dell'Ente.

Queste esigenze/finalità sono rappresentate nella figura di seguito.

Figura - Spinte alla ridefinizione dei profili professionali dei dipendenti del Comune di Messina



3 Il nuovo sistema di profili professionali del comune di Messina

3.1 Caratteristiche del sistema da realizzare

L'attuale sistema dei profili professionali, così come evidenziato in precedenza, presenta diverse carenze:

- da un lato, i profili presenti sono **troppo simili tra loro**, per responsabilità e competenze, e **per nulla dettagliati**;
- dall'altro, molti di questi profili sono **referiti a servizi ormai inesistenti** all'interno dell'Ente o esternalizzati.

Il **nuovo sistema** professionale dovrà, quindi, tenere conto delle funzioni attualmente svolte dall'Ente e delle modalità di svolgimento delle stesse, al fine di essere **rappresentativo del lavoro che viene effettivamente svolto** negli uffici e dei cambiamenti organizzativi in corso.

Allo stesso tempo prevediamo che il sistema sia:

- semplice;
- chiaro;
- armonizzato con l'attuale l'organizzazione dell'Ente (aggiornata al 16 novembre 2006).

Per quanto concerne la definizione dei profili professionali, si prevede di determinare un numero più ristretto dell'attuale per le categorie A e B e ridefinire, nel numero e nei contenuti, i profili professionali per le altre categorie (C e D), al fine di arricchire l'Ente di professionalità specializzate, come sintetizza lo schema di seguito.

| Definizione dei profili professionali - Obiettivi | |
|--|---|
| Categorie A e B | Categorie C e D |
| <ul style="list-style-type: none">○ Restringere il numero dei profili rispetto all'attuale | <ul style="list-style-type: none">○ Ampliare nei contenuti i profili○ Arricchire i profili di professionalità specialistiche |

Per la ridefinizione del sistema professionale (insieme dei profili professionali, adeguatamente descritti - per responsabilità, compiti e competenze) ci si riferisce ad un **format creato appositamente per il Comune di Messina**.

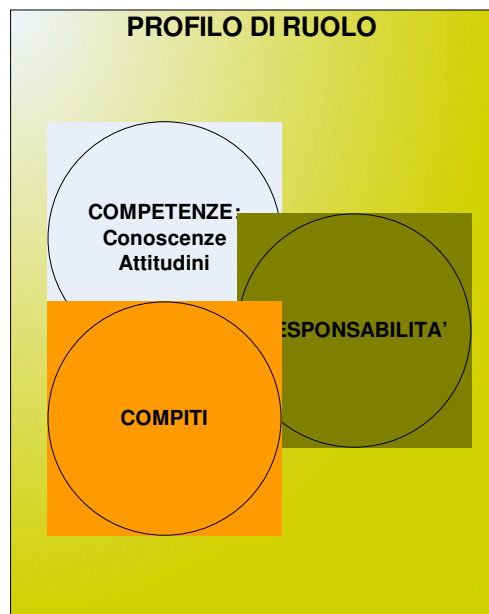
3.2 Struttura del profilo professionale tipo

Il **profilo professionale tipo** è costruito attraverso la definizione puntuale di una serie di elementi, riportati nella tabella di sintesi a pagina seguente (**format**):

1. Identificazione della/e Responsabilità;
2. Identificazione dei principali compiti da svolgere;
3. Competenze professionali richieste;
4. Identificazione delle attitudini (facoltativa).

In particolare, sarà definita la “denominazione del profilo professionale”, in modo questa sia già evocativa delle responsabilità del ruolo e della sua collocazione all’interno dell’Organizzazione.

Saranno indicate puntualmente responsabilità e compiti da svolgere nonché le competenze richieste - in termini di conoscenze e attitudini - per realizzare tutte le attività riconducibili al ruolo.



Oltre al format del profilo professionale tipo, si è voluto, già in fase studio dell’action plan, definire la struttura generale del sistema professionale, individuando, in via sperimentale i profili da descrivere:

- per ciascuna categoria,
- in riferimento ai principali macro processi gestiti dall’Ente.

Comune di Messina - Scheda di descrizione dei profili professionali

Denominazione del profilo professionale

1. Identificazione della/e Responsabilità

(intesa come risultato essenziale permanentemente richiesto al profilo)

2. Identificazione dei principali compiti da svolgere

(non più di 5)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

3. Competenze professionali richieste:

✓ Conosce _____

✓ Conosce _____

✓ Conosce _____

(non più di tre)

✓ è in grado di _____

✓ è in grado di _____

✓ è in grado di _____

(non più di tre)

4. Identificazione delle attitudini (facoltativa)

ha attitudine per _____

(solo uno, se serve)

Per quanto concerne il sistema professionale, si prevede, per il Comune di Messina, un impianto che comprende **20 profili professionali** distribuiti sulle categorie A (2 profili), B (2 profili), C (5 profili), D (11 profili).

Tabella - Profili professionali, numero e denominazione

| Definizione dei profili professionali | | | |
|---|--|--|---|
| Categoria di appartenenza | | | |
| A | B | C | D |
| 2 profili | 2 profili | 5 profili | 11 profili |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Manutentore ○ Ausiliario | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tecnico ○ Collaboratore | <ul style="list-style-type: none"> ○ Istruttore contabile ○ Assistente... ○ Istruttore tecnico ○ Istruttore amministrativo | <ul style="list-style-type: none"> ○ Specialista in... (10 profili, per settore) ○ Assistente sociale |
| 20 profili | | | |

Nella tabella successiva è riportata la **struttura generale del sistema professionale** del Comune di Messina:

- per macroprocesso/processo cui partecipa;
- per categoria di appartenenza.

Rimangono tuttavia aperte alla riflessione ed alle analisi che seguiranno due **questioni**:

- l'integrazione della mappa con il processo di **comunicazione**;
- l'integrazione della mappa con il processo di **approvvigionamento** (acquisto di beni e servizi) degli uffici.

Un'ipotesi potrebbe riguardare la possibilità, da analizzare in futuro, di aggiungere ulteriori profili.

Tabella - Profili professionali per categoria e settore

| PROCESSO DI RIFERIMENTO | Categoria di appartenenza | | | |
|---------------------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------------|---|
| | A | B | C | D |
| <i>Economia ed entrate</i> | No | No | Istruttore contabile | Specialista in... |
| <i>Risorse Umane</i> | No | No | No | Specialista in... |
| <i>Informatica</i> | No | No | Assistente... | Specialista in... |
| <i>Opere Pubbliche e Manutenzioni</i> | Manutentore | Tecnico | Istruttore tecnico | Specialista in... |
| <i>Urbanistica</i> | No | No | | Specialista in... |
| <i>Ambiente</i> | No | No | | Specialista in... |
| <i>Servizi Sociali</i> | No | No | No | Specialista in... Assistente sociale |
| <i>Amministrazione</i> | Ausiliario | Collaboratore | Istruttore amministrativo | Specialista in... |
| <i>Legale</i> | No | No | No | Specialista in... |
| <i>Polizia locale</i> | No | No | Assistente di... | Specialista in... |

In allegato si fornisce un primo output del lavoro svolto: la descrizione dei primi profili individuati.

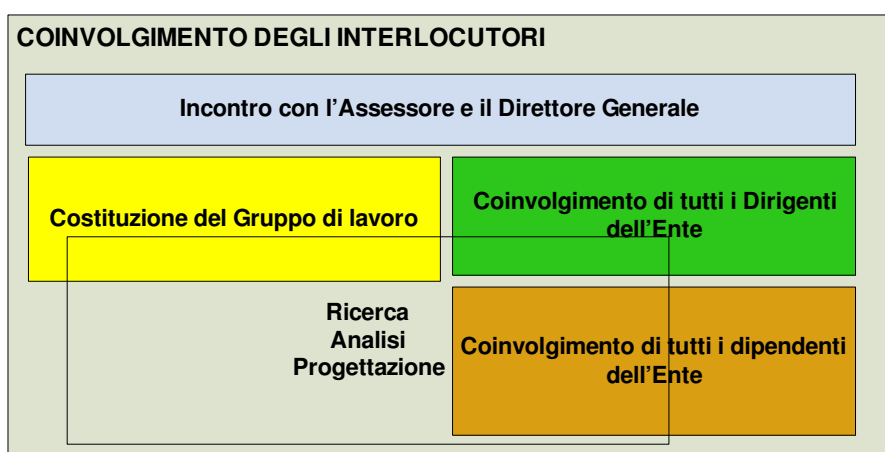
4 Azioni da compiere per coinvolgere gli interlocutori

I primi passi da realizzare riguardano il coinvolgimento di tutti i soggetti chiamati a partecipare al project work e quindi alla ri-definizione dei profili professionali dell'Ente.

I **soggetti** che si intendono **coinvolgere** sono:

- Assessore al Personale e Direttore Generale;
- Gruppo di lavoro ad hoc (coordinato dalla Dirigente del Dipartimento Gestione Giuridica del personale);
- Dirigenti del Comune di Messina;
- Gli altri dipendenti.

Nella tabella a seguire sono riportate le principali azioni da compiere nel Piano di Coinvolgimento.



Il **percorso di coinvolgimento** pensato si articola in passi, come definito nello schema di seguito.

| Percorso di coinvolgimento | |
|----------------------------|--|
| Passi | Attività |
| Passo 1 | Incontro con Assessore al personale e Direttore Generale |
| Passo 2 | Costituzione del gruppo di lavoro |
| Passo 3 | Coinvolgimento dei Dirigenti sull'analisi che sarà curata dalla Struttura per la "REVISIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI", ¹ |
| Passo 4 | Ricerca e analisi dei profili professionali descritti da altri Comuni ² |

¹ I Dirigenti saranno informati delle domande che saranno fatte (non più di due domande) e saranno coinvolti nell'individuazione di 2/3 "champion" da intervistare.

² Le informazioni ricercate e analizzate avranno come focus anche il percorso di concertazione ed adozione realizzato (fino alla riattribuzione dei profili ed alla firma dei contratti individuali di lavoro).

| Percorso di coinvolgimento | |
|----------------------------|---|
| Passi | Attività |
| Passo 5 | Verifica delle ipotesi iniziali |
| Passo 6 | Predisposizione del Piano delle interviste |
| Passo 7 | Progettazione realizzazione degli strumenti operativi di supporto |

In particolare, i Dirigenti dell'Ente saranno coinvolti nel percorso e sul tema del project work.

Sono già state condotte alcune **interviste a dirigenti e champion**.

Ai primi sono state formulate le seguenti domande:

- ⇒ *"Ritieni che un sistema definito di profili professionali ti possa essere utile alla gestione del personale della tua struttura?"*
- ⇒ *"Con riferimento ai processi gestiti quali sono i ruoli che ritieni siano necessari e funzionali per il raggiungimento dei risultati?"*

Ai secondi è stato chiesto:

- ⇒ *"Credi che la denominazione del tuo profilo definisca compiutamente il tuo ruolo?"*
- ⇒ *"Ritieni che un profilo nel quale siano definiti responsabilità, compiti e competenze possa darti maggiore gratificazione e motivazione nello svolgimento del tuo lavoro?"*

Al termine delle interviste è stato possibile avere prime informazioni qualitative sulle esigenze di revisione del sistema professionale.

Entrambe le categorie di intervistati hanno sostenuto che una chiara definizione dei profili è un'esigenza sentita da tanti e che è stata auspicata in maniera più o meno insistente sin dal contratto del 31/3/1999, e mai attuata per inerzia delle parti negoziali.

Per quanto concerne il Gruppo di Lavoro, evidenziamo che, in maniera coesa, ha partecipato con grande interesse e proseguirà secondo il calendario previsto a tutte le fasi successive.

La realizzazione del progetto è un obiettivo pienamente condiviso dal gruppo di Lavoro e dalla Dirigenza.

4.1 Azioni da compiere: responsabilità e tempi

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica riassuntiva delle azioni programmate.



L'Action Plan riportato di seguito evidenzia il **collegamento tra i passi definiti per il percorso di revisione dei profili professionali** del Comune di Messina e le **responsabilità** coinvolte.

| Fasi/Azioni | Risultati | Responsabilità |
|--|---|--|
| Analisi del problema in avvio e definizione delle ipotesi d'impianto per profili e descrittori | Piano d'azione Prime ipotesi di struttura del sistema professionale e del profilo professionale tipo | Pollicino; Cucinotta; Ponzù Donato; Chillè; Nicolo |
| Costituzione del gruppo di lavoro | Gruppo di lavoro costituito | Pollicino |
| Approntamento degli strumenti di lavoro | Questionario intervista | Pollicino; Cucinotta; Ponzù Donato; Chillè; Nicolo |
| Coinvolgimento dei responsabili per l'avvio del lavoro | Responsabili coinvolti | Pollicino |
| Testing degli strumenti su di un profilo campione ³ | Struttura del profilo professionale e Questionario intervista testati | Pollicino; Cucinotta; Ponzù Donato; Chillè Nicolo |
| Organizzazione e realizzazione delle interviste | Calendario delle interviste Interviste effettuate | Cucinotta; Ponzù Donato; Chillè; Nicolo |
| Trattamento delle informazioni acquisite tramite le interviste | Interviste effettuate trascritte e riordinate per sintesi e verifiche incrociate | Nicolò |
| Verifica dell'impianto per profili e descrittori da adottare ⁴ | Versione definitiva della struttura del sistema professionale e del profilo professionale tipo | Pollicino; Cucinotta; Ponzù Donato; Chillè; Nicolo |
| Prima stesura dei profili descritti | Prima stesura dei profili | Cucinotta; Ponzù Donato; Chillè Nicolo |
| Percorso di validazione dei profili | Profili validati tramite incontri con i dirigenti | Pollicino |
| Stesura definitiva dei profili | Stesura definitiva dei profili | Cucinotta; Ponzù Donato; Chillè; Nicolo |
| Percorso di adozione ⁵ , | Profili concertati e adottati | Pollicino |
| Attribuzione dei Nuovi profili ai dipendenti con atti formali | Profili attribuiti | Pollicino; Giunta |
| Percorso di comunicazione sui Nuovi profili attribuiti | Nuovi profili adeguatamente comunicati ai dipendenti dell'Ente | Pollicino |

4.2 Cronogramma

Di seguito si riporta il diagramma dei tempi e delle fasi che riassume, per ogni fase/azione dell'action plan, i tempi di realizzazione programmati.

³ Il profilo professionale in questione apparterrà al Dipartimento del Personale

⁴ Occorre qui simulare la riattribuzione dei profili ai dipendenti

⁵ Comprensivo della concertazione sindacale sui criteri (denominazione profili) e comprensivo delle relative deliberazioni per l'adozione del nuovo sistema

IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE
Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione
delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

| FASI/AZIONI | Nov-06 | | | Dec-06 | | | Jan-07 | | | Feb-07 | | | Mar-07 | | | Apr-07 | | | May-07 | | | Jun-07 | | |
|--|----------|-----------|------------|----------|-----------|------------|----------|-----------|------------|----------|-----------|------------|----------|-----------|------------|----------|-----------|------------|----------|-----------|------------|----------|-----------|------------|
| | I Decade | II Decade | III Decade | I Decade | II Decade | III Decade | I Decade | II Decade | III Decade | I Decade | II Decade | III Decade | I Decade | II Decade | III Decade | I Decade | II Decade | III Decade | I Decade | II Decade | III Decade | I Decade | II Decade | III Decade |
| Analisi del problema in avvio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definizione delle ipotesi d'impianto per profili e descrittori | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costituzione del gruppo di lavoro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Approntamento degli strumenti di lavoro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coinvolgimento dei responsabili per l'avvio del lavoro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Testing degli strumenti su di un profilo campione | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organizzazione e realizzazione delle interviste | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trattamento delle informazioni acquisite tramite le interviste | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Verifica dell'impianto per profili e descrittori da adottare | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prima stesura dei profili descritti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Percorso di validazione dei profili | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stesura definitiva dei profili | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Percorso di adozione | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Attribuzione dei Nuovi profili ai dipendenti con atti formali | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Percorso di comunicazione sui Nuovi profili attribuiti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

5 Allegati

5.1 Allegato 1: Profilo istruttore amministrativo - bozza

PROFILO: ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO (BOZZA)

Responsabilità

Cura con autonomia un processo amministrativo completo, realizzandone tutte le attività correlate e tenendo tutte le necessarie relazioni interne ed esterne, aggiornandosi costantemente sulla normativa di riferimento attraverso tutti gli strumenti a disposizione, innovando direttamente, laddove possibile, o proponendo l'innovazione, laddove sia necessario l'intervento degli Specialisti o del Dirigente, che egli supporta professionalmente.

Compiti principali

- ✓ *Redige i provvedimenti di competenza, in coerenza con gli obiettivi assegnati alla Struttura, nel Piano Esecutivo di Gestione, che egli conosce e comprende*
- ✓ *Pianifica e organizza le proprie attività, nel rispetto dei tempi e delle procedure codificate*
- ✓ *Coordina il lavoro di Collaboratori operanti nell'ambito del processo che gestisce, assegnando loro compiti ampi e significativi e controllandone via via i risultati che essi realizzano*
- ✓ *Analizza i problemi che incontra nello svolgimento della sua attività, cercando di trovare autonomamente le soluzioni migliori o eventualmente segnalando il problema allo Specialista cui assicurerà il supporto professionale necessario*
- ✓ *Si preoccupa costantemente della semplificazione del lavoro, applicando soluzioni migliorative in autonomia, dove possibile, o altrimenti segnalando allo Specialista e/o al Dirigente*

Competenze professionali

- ✓ *Conosce l'Ordinamento degli EELL e i regolamenti interni*
- ✓ *Conosce la normativa che regola il Procedimento Amministrativo*
- ✓ *Conosce le procedure e la normativa di riferimento del processo che gestisce*
- ✓ *E' in grado di effettuare ricerche ed analisi per aggiornare le proprie competenze e per affrontare i problemi che incontra*
- ✓ *Ha attitudine per le relazioni interpersonali ed il lavoro di gruppo*

5.2 Allegato 2: Profilo specialista in amministrazione - bozza

PROFILO: SPECIALISTA IN AMMINISTRAZIONE (BOZZA)

Responsabilità

Cura con piena autonomia un raggruppamento significativo di processi amministrativi completi ed omogenei, sovrintendendo alle attività amministrative, definendo e standardizzando le procedure di competenza, pianificandone e controllandone tutte le attività correlate e governando tutte le necessarie relazioni interne ed esterne; è il riferimento nell'ambito delle Strutture dove opera per le materie amministrative, studiando costantemente ed aggiornando via via i propri collaboratori.

Compiti principali

- ✓ *E' il responsabile dei procedimenti di competenza, in coerenza con gli obiettivi assegnati alla Struttura, nel Piano Esecutivo di Gestione, che egli conosce, comprende e concorre a determinare*
- ✓ *Pianifica, organizza e controlla le attività relative ai processi di cui è responsabile, nel rispetto dei tempi e delle procedure da lui codificate*
- ✓ *Coordina il lavoro degli Istruttori operanti nell'ambito dei processi che gestisce, supervisionando via via i risultati che essi realizzano*
- ✓ *Studia la materia amministrativa e si occupa costantemente dello sviluppo delle competenze dei propri colleghi*
- ✓ *Si preoccupa costantemente della standardizzazione dei processi di lavoro in ottica di qualità, efficacia ed efficienza, redigendo linee guida, direttive, manuali operativi e tutto quanto serve allo scopo*

Competenze professionali

- ✓ *Conosce l'Ordinamento degli EELL e i regolamenti interni*
- ✓ *Conosce la normativa che regola il Procedimento Amministrativo*
- ✓ *Conosce le procedure e la normativa di riferimento dei processi che gestisce*
- ✓ *E' in grado di effettuare analisi di processo, redigere linee guida, direttive, manuali operativi*
- ✓ *E' in grado di affiancare i propri collaboratori, sviluppandone via via le competenze professionali*
- ✓ *Sa coordinare un gruppo di lavoro, valorizzando il contributo di ciascuno*