



*Centro Studi*

**CONFINDUSTRIA ABRUZZO**

## La mappa del capitale umano come strumento di gestione della mobilità interaziendale



**Prof. Luciano Fratocchi**

Dipartimento di Ingegneria Meccanica Energetica e Gestionale  
Università degli Studi di L'Aquila











**CONFINDUSTRIA ABRUZZO**  
**CENTRO STUDI**

# La mappa del capitale umano come strumento di gestione della mobilità interaziendale

**Prof. Luciano Fratocchi**

Dipartimento di Ingegneria Meccanica Energetica e Gestionale  
Università degli Studi di L'Aquila



---

## Prefazione

Il progetto “Mappa dei lavori” è il primo studio con il quale si presenta il nuovo “Centro Studi Confindustria Abruzzo”, ora strutturato per fornire informazioni utili per supportare la crescita delle imprese e dell’intero sistema economico regionale.

L’obiettivo di questo studio è quello di dotare la Regione Abruzzo di una banca dati delle professionalità presenti nelle imprese industriali operanti nei settori più rappresentativi dell’economia abruzzese.

Il progetto è stato realizzato in partnership con il gruppo di Ricerca in Ingegneria economico-gestionale del Dipartimento di Ingegneria Meccanica Energetica e Gestionale dell’Università dell’Aquila ed è stato condotto interamente dal Prof. Luciano Fratocchi che ha effettuato la raccolta dati e la relativa elaborazione.

Non è stato un lavoro semplice ed ha richiesto molto tempo per la sua realizzazione anche perché da un lato non è sempre facile ottenere le informazioni dalle imprese, spesso afflitte da “sindrome del questionario” visto le molteplici fonti che ne richiedono le informazioni e dall’altro ha comportato un meticoloso lavoro analitico “sul campo” presso tutte le aziende coinvolte per assicurare un’omogeneità delle aggregazioni delle professionalità individuate.

Ma ritengo ne sia valsa la pena perché con questo studio, possiamo affermare che la Regione nel suo complesso e il sistema delle imprese possiedono ora uno strumento originale sul quale basarsi per definire politiche innovative sulle risorse umane.

L’utilizzo di questo studio è certamente molteplice e rivolto in differenti direzioni: economico, sociale, professionale e formativo.

Una prima potenziale applicazione della “mappa dei lavori” è quella di fornire alle imprese del territorio professionalità delle quali non poche volte non conoscono la disponibilità e spesso ricorrono a personale di altre regioni o addirittura straniero.

Si può pensare inoltre di pianificare e incentivare mobilità di professionalità in caso di crisi aziendali, così frequenti in questo difficile periodo economico, riducendo l’impatto sociale e la perdita di professionalità che potrebbero essere molto utili per altre imprese in fase di espansione.

Lo studio fornisce le basi per definire sentieri di carriera delle risorse umane che consentano loro di migliorare la propria posizione e che al contempo possano fornire, soprattutto alle piccole e medie imprese, professionalità in grado di incidere positivamente sullo sviluppo delle imprese stesse.

Un altro possibile utilizzo è quello di poter effettuare dei benchmark tra le posizioni organizzative di imprese diverse anche tra diversi settori, con tutto il beneficio che ne può derivare.

Da ultimo ma non ultimo lo studio qui presentato è uno strumento di grande utilità per progettare piani di formazione che soddisfino i reali fabbisogni professionali che le aziende manifatturiere richiedono.

Concludo questa breve prefazione col ringraziare il Prof Luciano Fratocchi per la grande capacità e l’entusiasmo con cui ha svolto il lavoro, il Prof Giuseppe Mauro della Facoltà di Economia dell’Università di Pescara per la supervisione dello studio, la struttura di Confindustria Abruzzo e la Banca Marche che ha creduto in modo convinto in questo progetto e che l’ha supportato sia in termini organizzativi che finanziari.

L’Aquila, 31 Marzo 2009

*Gaetano Clavenna*  
Consigliere Delegato Centro Studi  
Confindustria Abruzzo



---

## Sommario

### I. INTRODUZIONE

1.1 Lo scenario economico di riferimento	9
1.2 Lo strumento proposto	10
1.3 I contenuti del Rapporto	12

### 2. OBIETTIVI E METODOLOGIA DI RICERCA

Introduzione	15
2.1 Obiettivi della ricerca	15
2.2 La metodologia di ricerca	16
2.3 Caratterizzazione del campione investigato	18
2.3.1 <i>Ripartizione per settore e provincia</i>	18
2.3.2 <i>Le risorse umane operanti nelle aziende del campione</i>	20

### 3. I RISULTATI EMERSI

Introduzione	31
3.1 La diffusione delle posizioni organizzative nelle famiglie professionali	31
3.2 Le posizioni organizzative aggregate	35

### 4. CONSIDERAZIONI DI SINTESI

49

### RINGRAZIAMENTI

51

### ALLEGATI

1. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Manufacturing	55
2. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Maintenance	65
3. Le posizioni organizzative della famiglia professionale General Services	68
4. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Environment, Health & Safety	69
5. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Quality	70
6. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Human Resources Management	74
7. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Information & Communication Technology	76
8. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Supply Chain Management	78
9. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Marketing & Sales	84
10. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Amministrazione, Finanza, Controllo e Legale	89

---

11. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Engineering	93
12. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia MFG	96
13. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia MAI	98
14. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia GS	99
15. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia EHS	99
16. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia QUA	100
17. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia HRM	101
18. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia ICT	101
19. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia SCM	102
20. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia MKT	103
21. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia AFCL	104
22. Le posizioni organizzative aggregate della famiglia SCM	105
23. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area produzione (Manufacturing)	106
24. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area manutenzione (Maintenance)	121
25. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area servizi generali (General Services)	125
26. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area ambiente e sicurezza (Environment, Health & Safety)	127
27. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area qualità (Quality)	129
28. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area risorse umane (Human Resources Management)	135
29. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area sistemi informativi (Information & Communication Technology)	139
30. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area approvvigionamenti e logistica (Supply Chain Management)	142
31. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area marketing & commerciale (Marketing & Sales)	148
32. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area Amministrazione, Finanza, Controllo e Legale	151
33. Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area Engineering	156
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	159
<b>SITOGRAFIA</b>	159

---

---

## I. INTRODUZIONE

### I.1 Lo scenario economico di riferimento

La situazione economica internazionale negli ultimi mesi ha subito un'ulteriore spinta verso la crisi, complici principalmente il rialzo del prezzo del petrolio – nonché di molte altre materie prime, finanche di origine alimentare – e la crisi finanziaria seguita al crollo del business dei mutui *sub prime* statunitensi. Tale contesto ha trovato il nostro Paese in una situazione già fortemente critica a causa di problemi specifici quali l'enorme debito pubblico, la cronica mancanza di infrastrutture e la non eccellente produttività. Conseguentemente, le più recenti previsioni economiche – nazionali ed internazionali – stimano che l'economia nazionale nel corso del 2008 e del 2009 si caratterizzerà per una crescita negativa. Un fenomeno che, se dovesse essere accompagnato da fiammate inflazionistiche, potrebbe portare addirittura alla stagflazione, forse la peggiore delle condizioni economiche che sia possibile avere in un'economia.

In un siffatto scenario, le imprese si trovano sempre più spesso ad affrontare situazioni di crisi con conseguenze spesso drammatiche in termini di esubero – momentaneo o definitivo – di personale. In tal senso, un recente studio effettuato dalla CGIL evidenzia che nei primi quattro mesi del 2008 “c'è stato un balzo del 22,40 per cento del ricorso alla cassa integrazione rispetto allo stesso periodo del 2007. In sei mesi le aziende che hanno temporaneamente sospeso tutta o parte l'attività produttiva sono passate dalle 669 del 2007 alle 782 del 2008 con un incremento di quasi il 17 per cento” (Mania, 2008). Significativo è inoltre il fatto che la crisi abbia colpito settori classicamente anticiclici come l'alimentare, in cui si registra un aumento di circa il 63 per cento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

Ancor più recentemente, la CGIA di Mestre ha annunciato che nei primi nove mesi del 2008 il saldo derivante dalla differenza tra iscrizioni e cessazioni registrate presso le Camere di commercio italiane è negativo per 13.184 unità, contro un saldo attivo di +10.007 nel corrispondente periodo del 2007 e di +46.875 nel 2006 (Ansa, 8 Novembre 2008).

In un così cupo quadro a livello nazionale, la regione Abruzzo si posiziona in maniera altrettanto negativa con un PIL locale che nel 2007 è cresciuto ad un tasso di circa un terzo inferiore alla media nazionale. Altrettanto appesantiti sono apparsi i consumi delle famiglie (1,0% di crescita rispetto al 2006, contro l'1,3% del livello nazionale), mentre le esportazioni – con una crescita del 12% (8,4% a livello di intero paese) – hanno rappresentato il più forte sostegno alla crescita. Le conseguenze sul settore imprenditoriale e del mercato del lavoro non si sono fatte attendere, come dimostrano la riduzione delle imprese manifatturiere iscritte alle relative Camere di commercio provinciali (- 24,9% a livello regionale, media tra andamenti provinciali che oscillano tra il -17,2% di Pescara ed il -37,3% di L'Aquila) (CRESA, 2008) e l'aumento della disoccupazione, tornata ai livelli del primo semestre 2007. Con riferimento a quest'ultimo dato, va sottolineato che lo stesso si deve per circa due terzi alla cosiddetta “disoccupazione in senso stretto”, vale a dire persone che nell'anno considerato hanno perso il proprio posto di lavoro. Perdite di posti che

– dovute quasi esclusivamente a lavoratori indipendenti - si sono registrate essenzialmente nel settore dell'industria (- 7.000) ed in particolare in quella estrattiva e manifatturiera (- 12.000) (Fusco, 2008). Allo stesso tempo, nei primi otto mesi del 2008 in Abruzzo si è registrata una modestissima riduzione delle ore di Cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria (-2,5% rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente). Tale dato deve essere però interpretato alla luce dell'aumento dello 0,4% registrato nel corso dell'intero 2007 rispetto al precedente anno.

Nel momento in cui il presente lavoro è affidato alle stampe, la situazione economica italiana – e con essa quella abruzzese – è ulteriormente peggiorata ed in tutta Europa si avvicendano le comunicazioni ufficiali di entrata in recessione delle diverse economie nazionali. Giganti del livello di General Motors vedono le proprie quotazioni cadere a picco in borsa e sempre più frenetiche sono le voci secondo cui le ristrettezze finanziarie impedirebbero al primo produttore statunitense di auto di sopravvivere oltre la fine dell'anno. In Abruzzo, la crisi mondiale dell'*automotive* ha portato il *management* di Sevel a disporre l'interruzione della produzione in occasione delle prossime festività natalizie, con le maestranze che saranno richieste di non andare al lavoro per circa un mese. Ferie "forzate" anche nel settore elettronico, dove Micron Technology Italia rallenterà anch'essa la produzione tra Dicembre e Gennaio. Situazione non dissimile anche nell'industria chimica, come dimostrato dal polo produttivo del vetro di San Salvo.

In sintesi, la Cassa integrazione guadagni ordinaria a livello regionale è già aumentata dell'85,3% rispetto al 2007, con un aumento del 78% solo tra il penultimo e l'ultimo trimestre 2008. Tale ultimo dato, a sua volta, deriva da dati provinciali disomogenei: Pescara + 30,1%, Teramo +35,9%, Chieti + 96,7% e L'Aquila +114,6%.

## 1.2 Lo strumento proposto

I dati dianzi discussi mostrano chiaramente come le sempre più diffuse crisi aziendali che caratterizzano il territorio nazionale in generale, ed abruzzese in particolare, rilascino sul mercato del lavoro una quantità di risorse umane particolarmente consistente. Spesso si pensa a tali esuberi solamente come un problema sociale, da risolvere magari con una serie di ammortizzatori che altrettanto spesso finiscono con il generare una sottocultura dell'assistenzialismo. In quest'ottica, il presente lavoro propone di modificare parzialmente il punto di vista sulle eccedenze di personale, concettualizzandole come portatrici di "capitale umano" secondo l'accezione che ne è stata data da Schultz (1961) e che successivamente è stata resa popolare da Becker, uno dei rappresentanti, con Milton Friedman, della cosiddetta "Scuola di Chicago". A seguito di questa differente concettualizzazione degli esuberanti derivanti da crisi aziendali, le risorse umane rese disponibili divengono un'opportunità per il territorio e per il restante tessuto imprenditoriale. In altri termini, concettualizzando il singolo come portatore di conoscenze (sapere) e competenze (saper fare), lo stesso diviene una risorsa per altre imprese in grado di valorizzare dette conoscenze e competenze, in quanto coerenti con le loro strategie di creazione e mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Per far ciò è però necessario dotarsi di strumenti che possano favorire la mobilità interaziendale dei dipendenti in esubero, rendendo sem-

---

plice la comparazione tra le caratteristiche professionali di dette persone e quelle necessarie all'azienda di possibile approdo. Tra i possibili strumenti che possono essere adottati a tal fine, in questo lavoro si propone quello della Mappa dei lavori, attraverso il quale è possibile analizzare, classificare e comparare posizioni organizzative presenti in organizzazioni diverse al fine di individuare aree di omogeneità tra le stesse. Adottando questo strumento, infatti, in caso di crisi aziendale sarebbero immediatamente note, in funzione delle professionalità rese disponibili, le possibili realtà aziendali che potrebbero avere interesse a valorizzare le conoscenze e le competenze di cui le prime sono portatrici.

L'applicazione della mappa dei lavori alla gestione delle crisi aziendali rappresenta forse la scelta più ovvia, tenuto anche conto dell'impatto sociale di tali disastrosi eventi. Lo strumento proposto, però, può essere utilizzato anche con altre finalità. In tal senso, appare particolarmente utile concepirlo come strumento di supporto a politiche attive orientate alla realizzazione di un efficace *work life balance*, ovvero il bilanciamento dei tempi concessi alla vita professionale ed a quella lavorativa. E' sempre più diffusa, infatti, la convinzione che l'identificazione di un ambiente di lavoro favorevole non viene ricondotta solo alla retribuzione o ai benefit, ma anche a politiche, programmi ed azioni di cura del benessere dei dipendenti, di valorizzazione delle differenze, tanto che questo aspetto si pone in maniera sempre crescente come un importante elemento di attrazione e *retention* degli *high potential*, nonché di creazione di un miglior clima aziendale. La costruzione di ambienti lavorativi di qualità sembra perciò essere un'area chiave di investimento per garantirsi l'impegno e la motivazione delle risorse nei confronti degli obiettivi e dei valori aziendali ([www.mediazione.it](http://www.mediazione.it)). Come notavano Lewis e Cooper già nel 1995, infatti, le persone con una "vita equilibrata sono da ricercare attivamente perché essa può contribuire alla qualità di vita e al benessere di uomini e donne e, può rendere le persone capaci di fornire un miglior contributo al lavoro". Ad avvalorare l'importanza di questi elementi, è un rapporto dell'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute, i cittadini dell'Unione Europea colpiti da stress sul posto del lavoro sono 41 milioni (il 28% della forza lavoro), con un costo per la scarsa produttività ed il turnover che si aggira intorno ai 20 miliardi di euro. In Italia, una delle principali cause del malessere esistenziale risulta essere la mancanza di tempo per gli impegni personali. Da un'altra indagine condotta dalla stessa Agenzia, infatti, emerge che i due terzi degli italiani tra i 14 e i 79 anni, si lamentano più per la scarsità della risorsa tempo che per il reddito percepito. Con riferimento specifico al nostro paese, inoltre, una ricerca internazionale condotta da Towers Perrin evidenzia come gli italiani al lavoro siano un popolo di insoddisfatti con una percentuale del 29% di non coinvolti rispetto ad una media del 22% nel campione di 16 Paesi in quattro continenti. Un risultato che mette il nostro Paese quasi all'ultimo posto, prima solamente di indiani (56%) e giapponesi (41%). I risultati per l'Italia mostrano un netto peggioramento rispetto ad appena due anni fa: tre dipendenti su dieci si mostrano oggi non coinvolti dalla propria azienda, mentre erano poco più di due nel 2003; al contrario, i molto coinvolti si fermano al 7% contro l'11% della precedente indagine. I risultati sono ancora più significativi se si analizzano i diversi livelli di attaccamento all'azienda: se il 33% degli intervistati non sta pensando di lasciare il proprio posto, quasi la metà (46%) è pronto a considerare un'altra offerta, il 10% si muove per cambiare, il 4% è in procinto di dimettersi ed il restante 7% si prepara alla pensione.

Un possibile contributo alla realizzazione di un efficace *work life balance* e di un percorso professionale intrinsecamente motivante può essere rappresentato dalla realizzazione di veri e propri “cicli di vita del dipendente” che adattino le condizioni di lavoro alle specifiche esigenze delle aziende e degli individui. Non è difficile pensare che - a parità di requisiti professionali richiesti - una stessa persona possa trovarsi - in momenti diversi della propria vita - a suo agio in contesti organizzativi diversificati in funzione di elementi quali gli orari di lavoro, la distanza dall’abitazione, la ripetitività dei compiti. In quest’ottica, la mappa dei lavori può favorire l’identificazione delle posizioni organizzative che il singolo dipendente potrebbe ricoprire all’interno del proprio personale ciclo di vita.

Una terza possibile applicazione dello strumento presentato nel presente contributo è data dal contesto delle relazioni industriali, nel cui ambito uno dei principali oggetti di dibattito è rappresentato dalla riforma del Contratto collettivo nazionale di lavoro, ed in particolare dell’articolazione dei contenuti tra il livello nazionale e quello aziendale (si vedano, in tal senso, contributi quali quelli di Ichino (2006) e Gallino (2006). Interessante, in tal senso, appare la “Proposta di nuovo inquadramento” presentata da FIM CISL e UILM a FEDERMECCANICA nel Dicembre 2003 nell’ambito del Gruppo di Lavoro Paritetico per la modifica dell’Inquadramento Professionale. In tale documento veniva chiaramente evidenziata l’obsolescenza che caratterizza la struttura dell’inquadramento - a tutt’oggi basato su due strumenti costitutivi: le declaratorie - che “definiscono in via generale le caratteristiche professionali da cui dipende l’attribuzione al lavoratore di una delle otto categorie in cui è diviso l’Inquadramento Unico - ed i profili esemplificano come tali caratteristiche professionali siano rintracciabili nelle diverse “mansioni” del variegato universo lavorativo metalmeccanico”. La proposta di riforma prevedeva l’istituzione di cinque fasce professionali definite in base ad una serie di sei indicatori - di cui tre (informazione, prodotto ed autonomia decisionale) da utilizzare a livello di contrattazione nazionale ed altri tre (capacità professionali, conoscenze e polivalenza/polifunzionalità ) da utilizzare a livello di contrattazione integrativa. Tali sei criteri consentono una descrizione delle caratteristiche professionali che caratterizzano ciascuna fascia, lasciando alla contrattazione decentrata la possibilità di individuare criteri aggiuntivi ai tre indicati, da utilizzare per definire livelli intermedi dentro la fascia. In altri termini, si identifica chiaramente un intento volto a valorizzare le conoscenze e le competenze richieste al dipendente che ricopre un certo ruolo, un punto di vista quindi sostanzialmente simile a quello assunto nella redazione di una “mappa dei lavori”. Sulla stessa linea paiono inoltre muoversi i recenti contratti del settore delle telecomunicazioni e chimico, che hanno introdotto nuovi profili professionali (gli addetti ai servizi multimediali, ad esempio).

### **I.3 I contenuti del Rapporto**

Il presente Rapporto si articola in tre sezioni, di cui la prima dedicata all’inquadramento degli obiettivi e della metodologia di ricerca. In tal senso, dopo aver definito le possibili ricadute delle evidenze che verranno esaminate nel successivo capitolo, si indicheranno le modalità attraverso le quali si è svolta la fase di raccolta, classificazione ed analisi dei dati e delle informazioni. Conclude quindi il capitolo un paragrafo dedicato

---

alla caratterizzazione delle risorse umane che operano nelle aziende del campione prescelto. In tal senso, vengono presentate le classificazioni dei dati emersi per tipologia di contratto, livello di inquadramento, fascia di età, sesso, classe di anzianità aziendale e titolo di studio, confrontando i dati emersi con i corrispondenti riferimenti a livello nazionale, così come risultano dal Rapporto sul Mercato del Lavoro 2007-2008 del CNEL e dal Rapporto ISFOL 2008.

Nel secondo capitolo vengono quindi presentati i risultati emersi applicando la metodologia di analisi descritta nel paragrafo precedente. In tal senso, per ognuna delle famiglie professionali individuate (Manufacturing, Maintenance, General Services, Environment, Health & Safety, Quality, Human Resources Management, Information & Communication Technology, Supply Chain Management, Marketing & Sales, Amministrazione Finanza Controllo e Legale ed Engineering) sono identificate le posizioni organizzative riscontrate nelle diverse aziende del campione che hanno fornito le informazioni richieste. A partire da questa mappatura, si è quindi passati a definire le posizioni organizzative aggregate, ovvero mansioni che raggruppano diverse posizioni organizzative presenti in differenti aziende ma sostanzialmente accumulate dall'uguaglianza dei compiti assegnati.

Il terzo e d ultimo capitolo contengono quindi delle considerazioni di sintesi nelle quali, oltre a riassumere le principali evidenze emerse, si sottolineano le implicazioni per le aziende, i policy maker ed il sistema della formazione, nonché si identificano possibili ulteriori sviluppi di ricerca.

Concludono il lavoro tre serie di allegati articolati per singola famiglia professionale, di cui la prima riguardante le posizioni organizzative elementari, la seconda le posizioni organizzative aggregate e quindi le job description di massima delle posizioni aggregate.

L'Aquila, Gennaio 2009



---

## **2. OBIETTIVI E METODOLOGIA DI RICERCA**

### **Introduzione**

Il presente capitolo contiene una rapida ma efficace descrizione degli obiettivi che la ricerca ha inteso raggiungere e della metodologia utilizzata per raggiungerli. Più specificatamente, dopo aver tratteggiato i principali scopi del lavoro nel primo paragrafo, nel successivo vengono descritte le diverse fasi della ricerca (dall'individuazione dei settori e delle imprese rappresentative del tessuto economico regionale alla definizione delle posizioni organizzative aggregate). La caratterizzazione del campione di riferimento chiude quindi il capitolo.

### **2.1 Obiettivi della ricerca**

Il progetto di ricerca "Mappa dei lavori Abruzzo 2008" realizzato dal Centro Studi Confindustria Abruzzo – di cui il presente Rapporto rappresenta la sintesi - ha natura esplorativa e prende le mosse da un precedente progetto pilota realizzato in partnership da Confindustria L'Aquila e il Gruppo di ricerca in Ingegneria economico Gestionale del Dipartimento di Ingegneria Meccanica Energetica e gestionale dell'Università di L'Aquila. Il primo scopo di questo progetto – che ha natura esclusivamente quantitativa e non vuole assolutamente indicare dati di natura qualitativa - è stata la verifica della fattibilità e dell'utilità di costruire una banca dati delle professionalità presenti nell'ambito delle aziende manifatturiere operanti nei settori più rappresentativi dell'economia abruzzese. Tale banca dati è intesa come uno strumento innovativo a disposizione del territorio per la valorizzazione delle risorse umane e la definizione di strategie e politiche basate sul capitale umano. Nella fattispecie concreta, la primaria applicazione pratica dello strumento in parola è stata l'individuazione di posizioni organizzative aggregate, ovvero di posizioni organizzative la cui descrizione risulta simile in aziende diverse. Data questa similarità, infatti, è possibile attivare dei processi di mobilità interaziendale – sia a livello intra-settoriale che inter-settoriale – qualora se ne verifichi la necessità/opportunità. E' questo il caso, ad esempio, delle imprese in crisi, che spesso rilasciano sul mercato del lavoro professionalità che potrebbero risultare di interesse di altre realtà imprenditoriali. Queste ultime, però, non sono spesso a conoscenza di tale disponibilità di professionalità, per cui sopperiscono in altro modo (ad esempio, ricorrendo a maestranze straniere) o rimangono con il relativo fabbisogno insoddisfatto.

Un secondo possibile utilizzo dei risultati della fase di identificazione delle posizioni organizzative aggregate è rappresentata dalla possibilità di effettuare dei benchmark tra le posizioni organizzative previste in imprese diverse. Tale processo potrà infatti portare la singola realtà aziendale ad una valutazione critica della propria struttura organizzativa e delle strategie di sviluppo del personale (si pensi ad esempio, agli itinerari di carriera).

Un terzo utilizzo dei risultati del lavoro di ricerca riguarda il sistema della formazione – ivi compresa l'alta formazione e quella professionale, in quanto permette di com-

prendere quali siano i reali profili professionali presenti nella regione e di dirigere i propri interventi verso tali figure.

Scendendo ulteriormente a livello del singolo lavoratore, lo stesso avrà la possibilità di conoscere quanto la sua professionalità sia diffusa sul territorio, potendo quindi definire un proprio itinerario di lavoro di tipo interaziendale.

## 2.2 La metodologia di ricerca

Al fine di raggiungere gli obiettivi di ricerca precedentemente indicati, la metodologia prescelta si è articolata in una serie di fasi tra loro interdipendenti.

La prima di queste ha riguardato la scelta di un campione di imprese rappresentative dei principali settori manifatturieri della regione: la scelta del comparto manifatturiero deriva da una pluralità di motivazioni, la prima delle quali consiste nella strategicità dello stesso per l'economia regionale. Come evidenziato nel recente rapporto sul mercato del lavoro in Abruzzo curato da Abruzzo Lavoro (2008), infatti, l'indice di specializzazione settoriale dell'aggregato "Attività manifatturiere" – posto uguale ad 1 il valore medio per tutti i settori di attività - è nella nostra Regione dell'1,18 a livello di dipendenti e dell'1,14 a livello di addetti. In tal senso, è interessante notare che tale dato risulta superiore all'unità sia per gli uomini che per le donne. Allo stesso tempo, focalizzando ulteriormente l'attenzione all'interno del settore "Attività manifatturiere" si evidenzia che per ognuna delle 24 sottocategorie (abbigliamento, legno, alimentare, ...) esiste sempre almeno una delle 4 province che ottiene un valore dell'indice di specializzazione superiore all'unità. Da ultimo, particolarmente interessante appare la situazione della provincia di Teramo che, con riferimento al settore dell'abbigliamento e della pelletteria, ottiene indici di specializzazione superiori, rispettivamente, a 2 e 3,2. Una seconda motivazione della scelta del settore manifatturiero dipende dal fatto che da diversi anni lo stesso tende a mantenere la dotazione di personale attorno ai 150.000 addetti, ma non riesce più a registrare segni positivi nel trend di sviluppo, ed anzi in esso spesso si annidano sempre più frequentemente crisi aziendali che coinvolgono anche realtà di grandi dimensioni. In tal senso lapidario ed efficace appare il commento espresso nella già ricordata recente pubblicazione di Abruzzo Lavoro:

*"appare chiaro, considerando la dinamica dell'occupazione e le caratteristiche del tessuto imprenditoriale, come in Abruzzo l'Industria sia un settore strategico trainante dell'economia locale; gli esempi offerti dalle vicende recenti nell'Aquilano e nel Sulmonese, sono eloquenti per ciò che riguarda le pesanti conseguenze sulla realtà economica e più ancora su quella sociale, di un processo di deindustrializzazione del sistema produttivo territoriale" (2008, 79).*

Da ultimo, il settore manifatturiero è stato scelto in quanto più significativo è il suo impatto in termini di ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni ordinaria e straordinaria, in particolare per quanto concerne il comparto metalmeccanico, che da solo rappresenta la metà del totale, seguito da tessile, legno, vestiario, abbigliamento ed arredamento.

In quest'ottica, si sono dapprima definiti i criteri di determinazione della numerosità

campionaria. In tal senso si deve ricordare che lo scopo della presente analisi – ovvero la mappatura delle posizioni organizzative – non ha finalità quantitative (ad esempio, identificare la numerosità di persone che ricoprono un determinato incarico in una certa azienda) bensì qualitative – ovvero descrivere le specificità delle job position censite. Conseguentemente, la definizione della numerosità del campione non deve seguire la logica della rappresentatività – tipica, ad esempio, dei campionamenti stratificati proporzionali. In altri termini, non appare importante definire un numero minimo di imprese rispetto alle quali raccogliere i dati, quanto piuttosto scegliere quelle imprese che al loro interno hanno professionalità specifiche del settore di appartenenza e del territorio regionale.

La seconda fase della metodologia è consistita nella verifica della disponibilità delle singole aziende a partecipare alla ricerca e conseguente contatto delle stesse per richiedere una serie di dati iniziali volti alla caratterizzazione delle stesse. Tra questi figurano, a livello di intera azienda, la tipologia di contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) applicato e l'eventuale presenza di contrattazione secondaria. A livello di singolo dipendente, invece, sono stati richiesti: il sesso, l'età, l'anzianità aziendale, la tipologia di contratto (ad esempio, tempo determinato vs indeterminato, "a progetto", interinale, di inserimento), l'inquadramento contrattuale (operaio, impiegato, quadro, dirigente) ed il titolo di studio.

La terza ha riguardato la richiesta, alle aziende che avevano confermato la propria disponibilità, dell'organigramma dettagliato e delle relative job description. Nei casi in cui detti documenti non erano disponibili o non potevano essere forniti per motivi di riservatezza aziendale, si è quindi proceduto a realizzare un'intervista – con l'imprenditore nelle aziende più piccole, con il responsabile delle risorse umane in quelle più strutturate - attraverso la quale raccogliere le informazioni necessarie per la ricerca.

La quarta fase ha riguardato la caratterizzazione del campione – sia a livello di singola impresa che di settore merceologico - attraverso i dati relativi ai singoli dipendenti (Infra 2.3).

Si è quindi passati alla classificazione ed analisi delle informazioni relative alle singole posizioni organizzative delle diverse aziende ed alle relative professionalità. Al fine di rendere possibile la comparazione di tali dati – e tenuto conto dell'eterogeneità di denominazione che solitamente caratterizza posizioni similari in aziende diverse, si è ritenuto utile identificare delle "famiglie professionali" omogenee di riferimento. In tal senso, si sono individuate le seguenti undici tipologie: 1) AFCL (Amministrazione, Finanza, Controllo di gestione e Legale); 2) EHS (Environment, Health & Safety); 3) ENG (Engineering): caratterizzata dal focus sull'innovazione di prodotto e/o di processo; 4) HRM (Human Resources Management); 5) ICT (Information & Communication Technology); 6) SCM (Supply Chain Management): riguardante le attività relative alla filiera logistica dal fornitore al cliente; 7) MAI (Maintenance); 8) MFG (Manufacturing); 9) MKT (Marketing e commerciale); 10) QUA (Quality); 11) GS (General Service) (Infra, 3.1). Due sole aziende – tra quelle che hanno realmente accettato di partecipare al progetto di ricerca svolgono anche attività di ricerca applicata. Data la ridotta numerosità e l'appartenenza delle stesse a due business non del tutto sovrapposti – pur appartenendo entrambe al comparto chimico-farmaceutico ed al segmento delle scienze della vita, la prima svolge attività di ricerca farmaceutica, mentre la seconda concentra l'attenzione sulle specie vegetali – non si è

ritenuto utile investigare in approfondimento questa ulteriore famiglia professionale.

Si è quindi proceduto alla comparazione di ogni singola posizione organizzativa contenuta all'interno di una delle 10 famiglie professionali con tutte le altre, attraverso una matrice quadrata avente per riga e per colonna le posizioni mappate. Si è quindi proceduto all'analisi delle celle di intersezioni poste al di sopra della diagonale principale, al fine di evidenziare eventuali comunanze in termini di ruoli attesi e di professionalità possedute (Infra, 3.2).

Infine, si è effettuata l'identificazione delle posizioni organizzative sovrapposte e conseguente definizione di una job description unificata. Nella definizione delle eventuali sovrapposizioni, si è imposto che la mobilità tra posizioni dovesse avvenire "a parità di status", ovvero senza modificare sensibilmente il portafoglio di competenze acquisite. Più precisamente, pur coscienti del fatto che – in caso di perdita del proprio posto di lavoro – un individuo possa accettare anche posizioni meno prestigiose, si sono considerati solo i movimenti che non determinassero uno svilimento delle competenze possedute dal singolo. In alcuni casi, però, la mobilità tra le posizioni organizzative considerate è risultata unidirezionale, ossia è stato possibile per chi ricopre un dato ruolo, andare a ricoprirne anche un altro simile in una seconda azienda; il viceversa, però, non risulta ammissibile. In tal senso, è interessante il caso di un'azienda di minori dimensioni che si doti di un sistema informativo gestionale; in tali casi, un dipendente di un'altra azienda che avesse già acquisito le necessarie competenze su quel software potrebbe rappresentare un caso di "mobilità unidirezionale" (Infra, 3.2).

## **2.3 Caratterizzazione del campione investigato**

### **2.3.1 Ripartizione per settore e provincia**

Al fine di determinare un campione di imprese attraverso le quali analizzare le professionalità maggiormente diffuse in Abruzzo nell'ambito del settore manifatturiero, si è ritenuto opportuno identificare un gruppo di cinquanta imprese che potessero rappresentare in maniera sufficientemente approfondita le principali professionalità presenti nel settore manifatturiero abruzzese. Allo stesso tempo, si è cercato di tener conto di quegli ambiti competitivi in cui nel recente passato, ma anche attualmente, si sono palesati fenomeni di crisi occupazionale, con conseguente rilascio di maestranze sul mercato del lavoro. In quest'ottica, un primo livello di scelta ha riguardato i settori su cui concentrare l'attenzione; in tal senso, si è ritenuto che quelli che meglio rappresentavano l'economia abruzzese fossero i seguenti:

- a) **Abbigliamento:** specialmente per quanto concerne la provincia di Teramo, nei cui confini ha sede il Distretto industriale della Val Vibrata che nel recente passato ha subito gravi crisi occupazionali con conseguente rilascio di maestranze sul mercato del lavoro;
- b) **Agro-industriale:** diffuso sostanzialmente in tutte e quattro le province abruzzesi ed in cui sono spesso presenti delle eccellenze autoctone - che con la loro produzione di prodotti tipici hanno raggiunto performance particolarmente interessanti, sia a livello locale che nazionale – ma anche imprese appartenenti a grandi gruppi nazionali o

stranieri. Al fine di esaminare l'intera filiera, si è ritenuto utile integrare il campione relativo a questo settore con un'azienda rappresentativa del comparto della grande distribuzione alimentare;

- c) Chimico e farmaceutico: al cui interno sono ricomprese sia consociate manifatturiere di grandi multinazionali nazionali e straniere (come nel caso del polo farmaceutico aquilano), sia medie imprese operanti tanto nelle scienze della vita, quanto nel trattamento dei materiali;
- d) Elettronico: altro settore che nel recente passato è stato contraddistinto da gravissime crisi (si pensi, in tal senso, al polo aquilano) pur contemplando ancora delle eccellenze manifatturiere di derivazione estera (come nel caso di Micron);
- e) Legno e mobili: tradizionalmente concentrato nella provincia di Teramo, il settore – che ha anch'esso subito gravi riduzioni di personale – è comunque presente anche nelle province di L'Aquila e di Chieti con realtà che hanno saputo talvolta cogliere la sfida della globalizzazione e proporsi anche sui mercati esteri, purtroppo non sempre con un proprio marchio ma come meri terzisti;
- f) Meccanica: è sicuramente il settore maggiormente rappresentato a livello regionale e quello che, specialmente in alcune aree (in primis la Val di Sangro) guida lo sviluppo economico (nell'ultimo periodo, negativo) del territorio. Interessante, in tal senso, è la stretta interdipendenza tra grandi realtà imprenditoriali, di derivazione italiana o straniera, e piccoli produttori locali, che spesso non si sono limitati a svolgere un mero ruolo di terzisti. Data la complessità e la difformità dei business riconducibili al settore in parola, si è quindi deciso di soffermare l'attenzione su due comparti, ritenuti particolarmente interessanti per l'economia regionale: l'automotive ed l'impiantistica.

Una volta identificati i sette settori (considerando la dicotomizzazione del comparto metalmeccanico appena descritta) oggetto di analisi, il secondo livello decisionale ha riguardato la definizione della numerosità del campione. In tal senso, bisogna tener conto che – data la differente rilevanza sull'economia regionale (in termini di numero di imprese, fatturato, valore aggiunto, numero di dipendenti, esportazioni) dei comparti manifatturieri precedentemente scelti e la contemporanea necessità di avere un numero minimo di imprese per ognuno di essi, si è ritenuto opportuno non realizzare un campionamento di tipo proporzionale. Allo stesso tempo, data la non trascurabile complessità della metodologia prescelta – specialmente in termini di grado di coinvolgimento delle imprese prescelte – è apparso necessario definire un campione non particolarmente vasto, per non rendere il redemption rate troppo limitato. Conseguentemente, si sono scelte 50 aziende attraverso un processo di screening che ha visto l'intervento di accademici, imprenditori, manager e rappresentanti di associazioni datoriali. Tutte le imprese sono state quindi contattate telefonicamente ed hanno dichiarato di essere disponibili a partecipare alla ricerca; nella fase di raccolta dei dati, però, quindici di esse hanno ritirato la propria disponibilità per sopraggiunti impedimenti. Pertanto, il redemption rate si è attestato sul 70% delle imprese inizialmente individuate, valore che appare sicuramente interessante, dato lo scopo esplorativo della presente ricerca.

La ripartizione per settore merceologico delle aziende prescelte e di quelle che hanno effettivamente partecipato alla ricerca, mostra chiaramente che in quasi tutti i comparti

si sono registrati dei tassi di risposta non inferiori al 60% e spesso addirittura pari o superiori all'80%. L'unico settore che ha registrato una scarsa partecipazione (42,86%) è stato quello del legno, in parte spiegabile con la situazione di crisi che questo comparto sta attualmente affrontando nella Regione (Tab. 1).

**Tab. 1 Ripartizione per settore**

Settore di attività	Aziende prescelte	% su prescelte	Aziende respondent	% su respondent	% respondent su prescelte	diff. % respondent /prescelte
Abbigliamento	5	10,00%	3	8,57%	60,00%	-1,43%
Agroindustria	12	24,00%	8	22,86%	66,67%	-1,14%
Chimico-farmaceutico	10	20,00%	7	20,00%	70,00%	0,00%
Elettronico	5	10,00%	4	11,43%	80,00%	1,43%
Legno	7	14,00%	3	8,57%	42,86%	-5,43%
Meccanica Automotive	7	14,00%	6	17,14%	85,71%	3,14%
Meccanica Impiantistica	4	8,00%	4	11,43%	100,00%	3,43%
<b>Totali</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>	<b>70,00%</b>	

La ripartizione per provincia evidenzia, fin dalla fase di selezione delle aziende, un maggior peso delle aziende aquilane a causa del maggior numero di crisi aziendali e di esuberi che negli ultimi anni si sono riscontrati in questa area rispetto all'intero territorio regionale. L'elevato tasso di risposta da parte delle imprese di questa provincia è invece spiegabile con il fatto che alcune delle imprese prescelte avevano già partecipato ad una precedente fase pilota dello studio (Fratocchi & Di Norcia, 2006). Il limitato tasso di risposta delle imprese teramane si deve soprattutto ai settori del legno e dell'abbigliamento, su cui si fonda gran parte dell'economia locale e che hanno subito, ed in parte ancora subiscono, gravi crisi occupazionali (Tab. 2).

**Tab. 2 Ripartizione per provincia**

Provincia	Aziende prescelte	% su prescelte	Aziende respondent	% su respondent	% respondent su prescelte	diff. % respondent /prescelte
AQ	19	38,00%	17	48,57%	89,47%	10,57%
CH	12	24,00%	8	22,86%	66,67%	-1,14%
PE	11	22,00%	8	22,86%	72,73%	0,86%
TE	8	16,00%	2	5,71%	25,00%	-10,29%
<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>	<b>70,00%</b>	

### 2.3.2 Le risorse umane operanti nelle aziende del campione

Al fine di meglio comprendere i risultati conseguiti dalla presente ricerca che saranno di seguito esposti, appare utile analizzare i dati relativi alle variabili caratterizzanti le

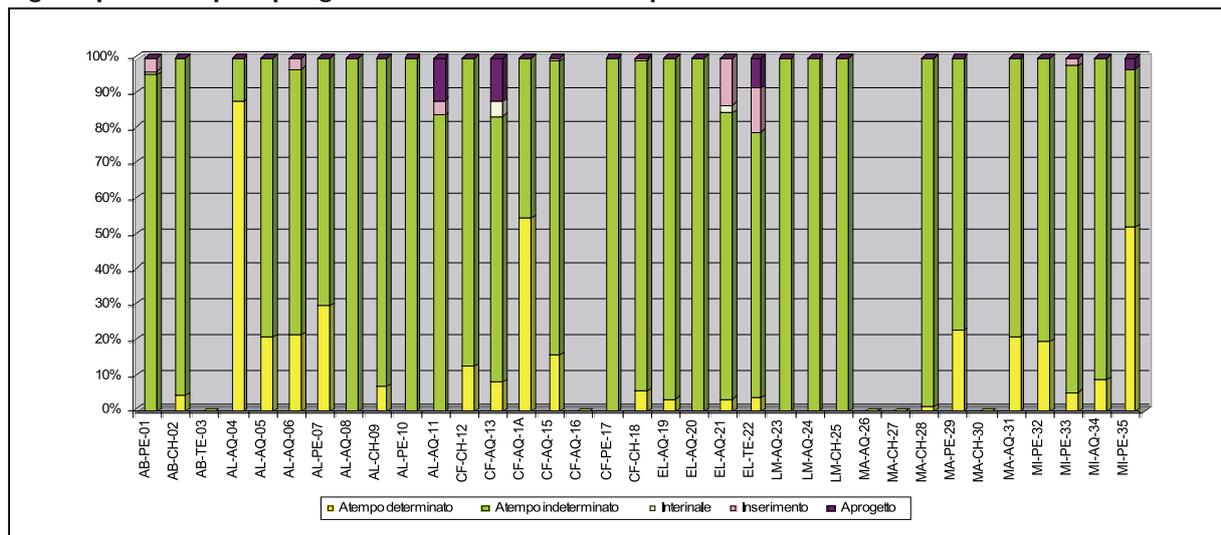
risorse umane delle (trentacinque) imprese che hanno effettivamente partecipato alla fase di raccolta dei dati. Come già anticipato, infatti, nella prima fase di raccolta dei dati, è stato richiesto, per ogni dipendente il seguente insieme di informazioni:

- tipologia di contratto;
- livello di inquadramento;
- fascia di età;
- sexo;
- classe di anzianità aziendale;
- titolo di studio.

Le informazioni relative a tali variabili sono state quindi analizzate sia a livello di singola impresa (ognuna delle quali è stata codificata in maniera da rimanere totalmente anonima) sia di intero settore. In tal senso, va sottolineato che cinque delle aziende partecipanti alla ricerca non hanno voluto mettere a disposizione parte o tutte le informazioni richieste.

Per quanto concerne la ripartizione per tipologia di contratto di lavoro, la Figura 1, relativa alle singole aziende, mostra che, in media, circa l'85% (84,38%) delle maestranze è a tempo indeterminato e meno del 10% (9,58%) a tempo determinato. Quest'ultimo dato è particolarmente influenzato da tre imprese – operanti nel settore agroindustriale, chimico dei materiali e dell'impiantistica – che hanno dichiarato di avere un numero di dipendenti a tempo determinato maggiore del 50%. Solo tre aziende – di grandi dimensioni ed operanti rispettivamente nel settore dell'abbigliamento, dell'elettronica e del farmaceutico - hanno fatto ricorso al lavoro interinale (0,85% del totale delle maestranze operanti nelle aziende che hanno fornito il dato). Da ultimo il contratto di inserimento (4,56% dei dipendenti) è appannaggio di sole 8 aziende e quello a progetto (0,64% delle maestranze relativamente alle quali si posseggono dati) di appena 4 (Fig. 1).

**Fig. 1 Ripartizione per tipologia di contratto ed azienda respondent**



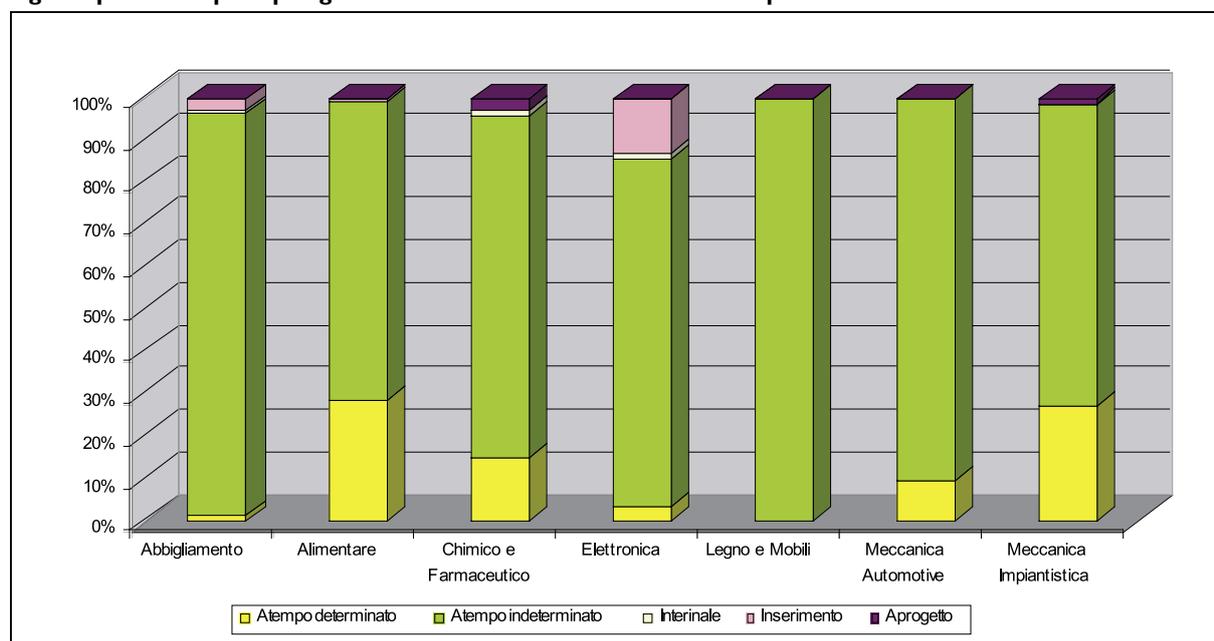
Il dato appare sostanzialmente in linea con il recente Rapporto sul mercato del lavoro regionale edito da Abruzzo Lavoro (2008) che accredita la nostra Regione di una percentuale del 14,1% di occupati temporanei sul totale nel 2007 (13,4% nel 2006 e 13,5% nel

2005) . Al contrario, il dato è leggermente superiore a quello nazionale a livello di intera economia (13,2% Fonte: Abruzzo Lavoro, 2008 su dati ISTAT) ma significativamente inferiore a quello del settore di attività “Industria della trasformazione” (23,4% - fonte: CNEL, 2008 su microdati ISTAT). A tal proposito, è interessante notare che il recentissimo Rapporto ISFOL ha chiaramente evidenziato che

*“tra il 2006 e il 2007 è cresciuto il lavoro dipendente (+13,3%) che rimane il traino principale della crescita dell’occupazione. Il maggior contributo a questa crescita è dato dal lavoro in dipendenza permanente, in tutti gli anni tranne che nel 2006. Il peso dell’occupazione dipendente a termine rimane contenuto (9,8% nel 2007), pur mantenendo un andamento crescente della sua applicazione, con più marcate oscillazioni in funzione del ciclo economico. Questa forma di lavoro dipendente è riservata in prevalenza alla popolazione attiva giovanile, in particolare nel Mezzogiorno, che ne registra la quota più elevata (13%), così come registra la quota più bassa di lavoratori dipendenti in permanenza (60%)” (2008, 1).*

Analizzando i dati a livello di settore, i risultati non mutano sostanzialmente, laddove si pensi che solo nell’alimentare, nel chimico-farmaceutico e nell’impiantistica meccanica si hanno contratti a tempo determinato per oltre il 10% delle maestranze essendo la media del campione del 9,58%. Infine, solo nell’elettronica si registra una presenza di qualche interesse del contratto di apprendistato (12,41% del totale della forza lavoro nel settore) (Fig. 2).

**Fig. 2 Ripartizione per tipologia di contratto e settore dell’azienda respondent**



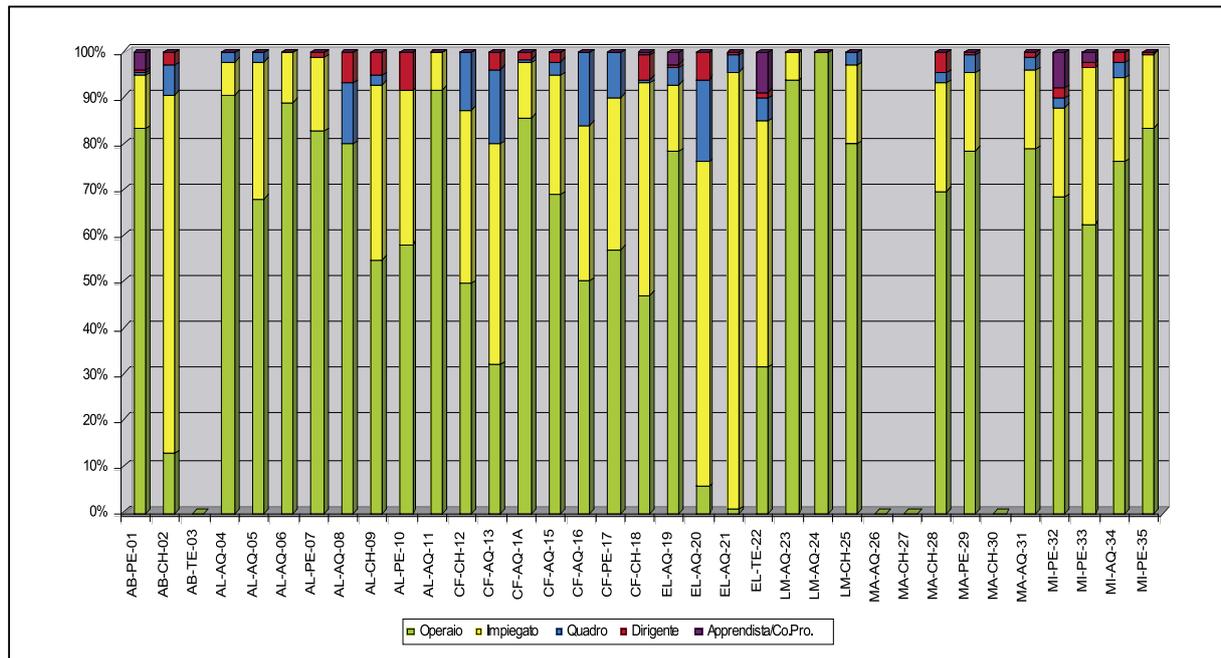
Passando all’esame dei livelli di inquadramento si nota che quasi il 50% (49,89%) dei dipendenti considerati ha una collocazione come operai e quasi il 45% (44,17%) come impiegati. Il dato è però fortemente influenzato dalla scelta di una grande azienda del comparto elettronico di inquadrare tutti i suoi dipendenti, anche quelli con ruoli operativi, nella categoria degli impiegati. I quadri rappresentano complessivamente il 3,62% dei collaboratori delle aziende che hanno fornito il dato e sono presenti in 22 aziende (ma

solo in 5 con una percentuale superiore al 10%) sulle 30 che hanno fornito l'informazione. I dirigenti, infine, sono l'1,28% del totale della forza lavoro esaminata e sono presenti in 20 aziende (di cui solo in 4 con una percentuale pari o superiore al 5%) (Fig. 3).

A supporto di questa evidenza appare utile riportare un commento tratto dal recentissimo Rapporto ISFOL sul mondo del lavoro che evidenzia che

*“rispetto ad altri paesi europei o agli Stati Uniti, l'Italia presenta ancora una quota relativamente bassa di occupati nelle professioni ad alta qualifica, ed in particolar modo in quelle intellettuali e scientifiche, che pesano nel 2007 per circa il 10% contro una media del 13,7% nell'UE 15” (2008, 8).*

**Fig. 3 Ripartizione per livello di inquadramento ed azienda respondent**

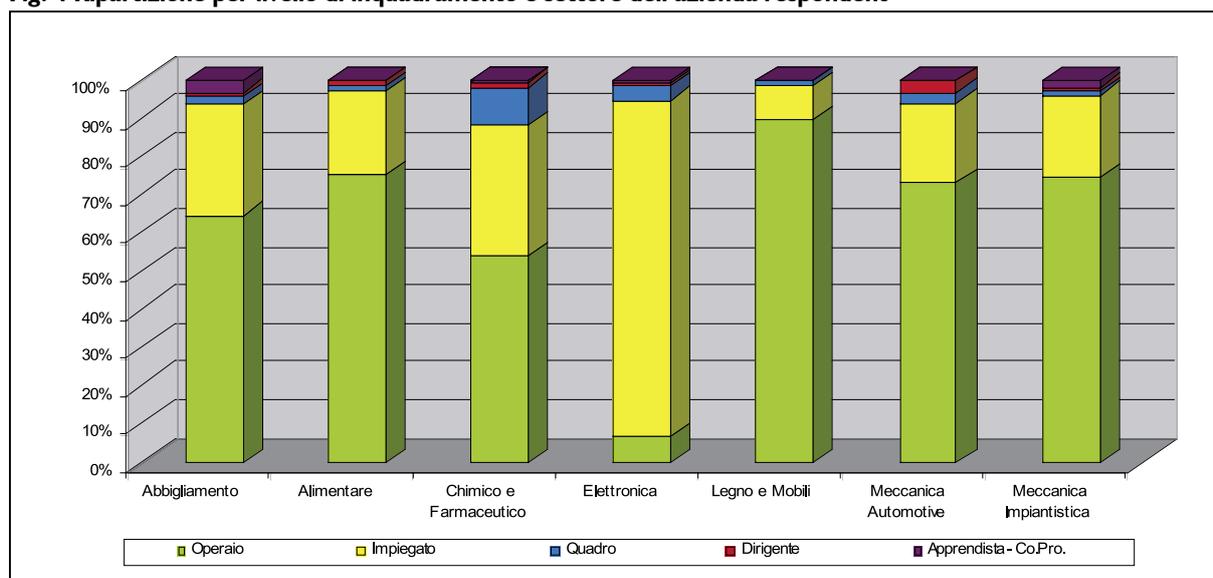


L'analisi a livello di settore mostra l'assoluta preponderanza degli operai in tutti i settori, escluso quello elettronico a causa della già ricordata decisione di una delle grandi imprese in esso operanti di non contrattualizzare alcun collaboratore come operaio. Significativo, in tal senso appare il dato del settore del legno, dove la percentuale di operai è prossima al 90% (89,8%).

Allo stesso tempo, appare interessante notare che nel settore a maggior valore aggiunto (il chimico farmaceutico), la percentuale di quadri raggiunge i livelli massimi, rappresentando il 10% del totale dei dipendenti (9,78%). Al contrario, la più diffusa presenza di dirigenti si ha nel metalmeccanico automotive con il 2,94% (Fig. 4).

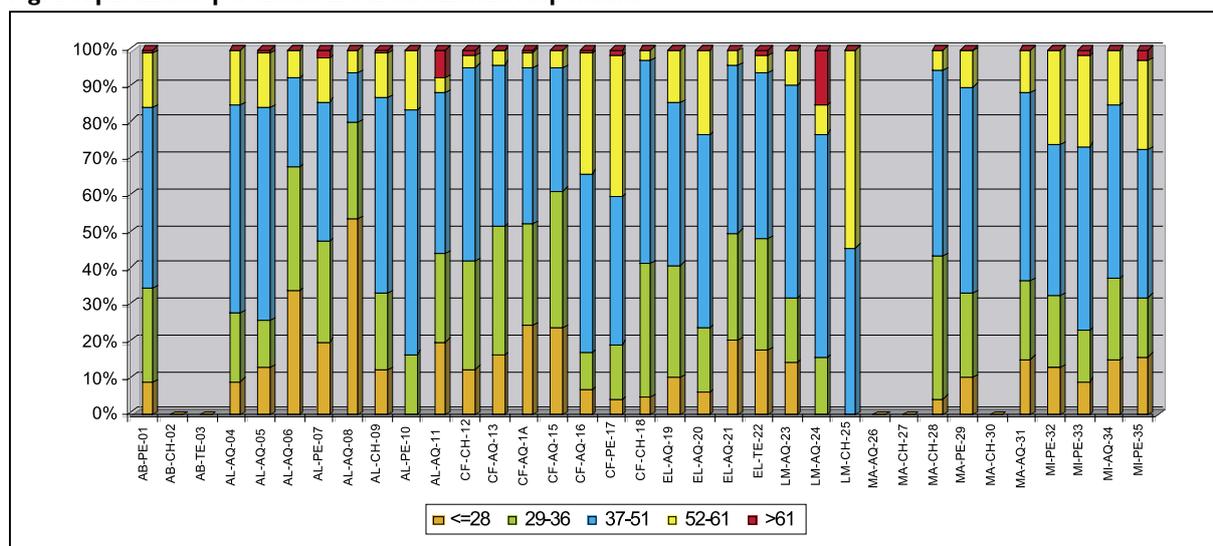
L'analisi per classi di età permette di identificare – a livello di singola azienda – nella fascia “37-51 anni” quella che raccoglie la maggior parte dei dipendenti considerati (47,49%), seguita dalla “30-36 anni” (25,94%) ed “inferiore a 30” (13,57%). In altri termini, lo “zoccolo duro” (73,43%) del capitale umano delle imprese investigate è rappresentato da persone nella fascia centrale della propria vita personale (30-50 anni), mentre i giovani rappresentano una componente di secondo piano e per di più tendenzialmente equivalen-

**Fig. 4 Ripartizione per livello di inquadramento e settore dell'azienda respondent**



te a quella “52-61 anni” (12,30% del campione). Questi dati, letti unitamente alla limitata dimensione della classe over 60 (0,70%) inducono a prevedere che non si dovrebbero generare molte possibilità di turnover per i giovani che sono già presenti o stanno per approcciare il mercato del lavoro. Appare allo stesso tempo preoccupante che in ben 8 aziende delle 30 che hanno fornito i dati relativamente al proprio personale, la fascia di età più giovane rappresenti meno del 10% del totale dei collaboratori e solo in due più del 30%. Quanto a quest’ultima evidenza è interessante notare che delle due aziende una opera nel comparto della distribuzione commerciale e l’altra è stata costituita in tempi abbastanza recenti (Fig. 5).

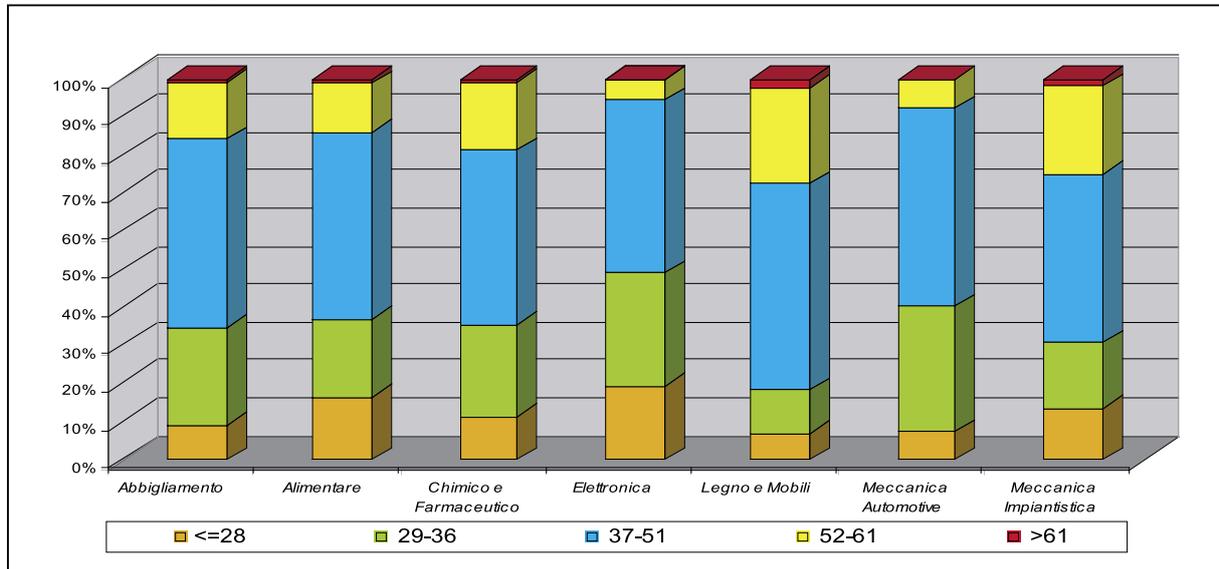
**Fig. 5 Ripartizione per classe di età ed azienda respondent**



Considerando il dato della classe di età per singolo settore merceologico si conferma la limitata presenza di giovani, risultato delle mancate assunzioni negli anni più recenti, spesso segnate da gravi crisi di settore. Il comparto del legno e dell’impiantistica meccanica-

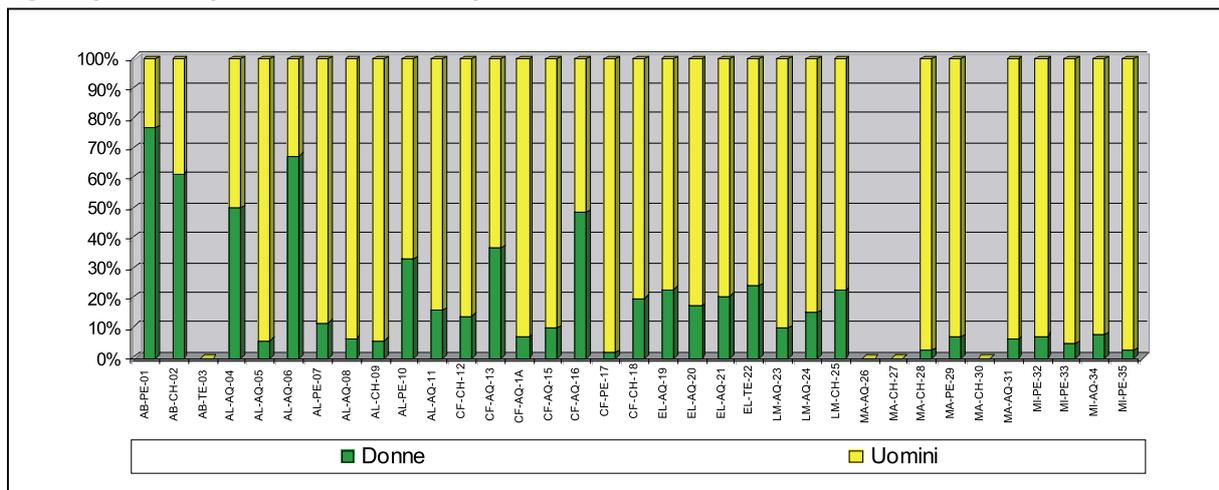
ca risultano quelli con le maggiori percentuali di over 50 mentre i giovani hanno trovato occupazione specialmente nel settore elettronico, nonostante costituiscano meno del 20% dei dipendenti (Fig. 6).

**Fig. 6 Ripartizione per classe di età e settore dell'azienda respondent**



I dati relativi al sesso mostrano in maniera lampante una quasi totale marginalità della componente femminile che in sole tre aziende (tutte del settore alimentare, di cui due di piccole dimensioni ed una di distribuzione commerciale) raggiunge – e talvolta supera – il 50% del totale delle maestranze. In generale, il rapporto tra i due sessi è di circa 70 a 30, il che appare solo parzialmente spiegabile con la grande presenza di posizioni inquadrare come operaie (Fig. 7).

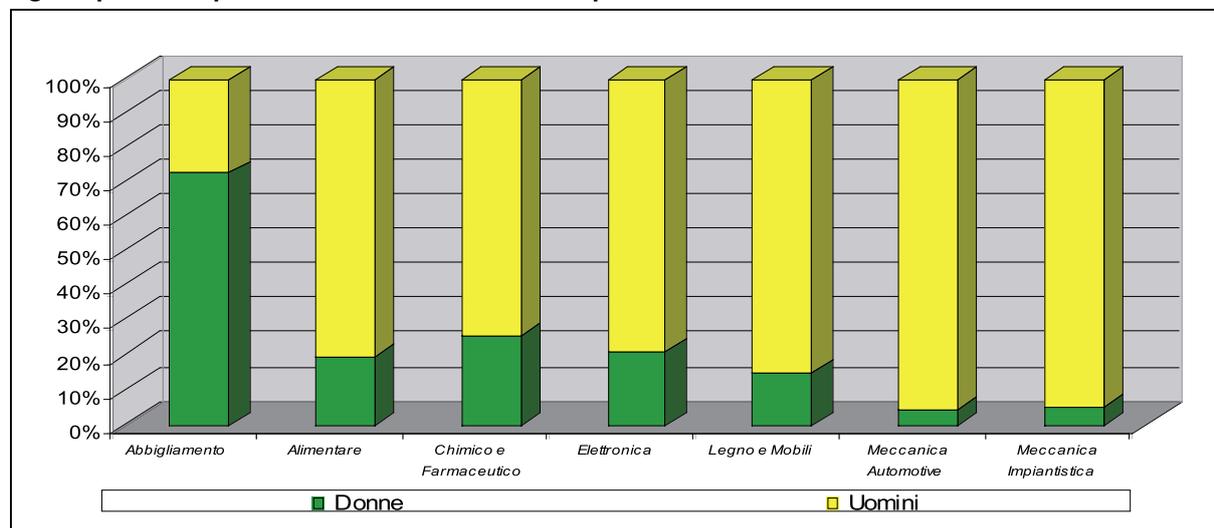
**Fig. 7 Ripartizione per sesso ed azienda respondent**



L'analisi della ripartizione per sesso a livello di singolo settore, oltre alla peculiarità dell'agroalimentare già evidenziata, indica un totale ribaltamento del dato medio nel solo settore dell'abbigliamento, dove la componente femminile è superiore al 70% del totale dei

dipendenti (72,75%). Come era facile immaginarsi, le percentuali di presenza femminile raggiungono i valori minimi nei due comparti del metalmeccanico (ambidue sotto il 5%). Da ultimo fa pensare che nei due settori a maggior valore aggiunto (chimico-farmaceutico ed elettronico) la compagine femminile oscilli tra il 21% ed il 25% (Fig. 8).

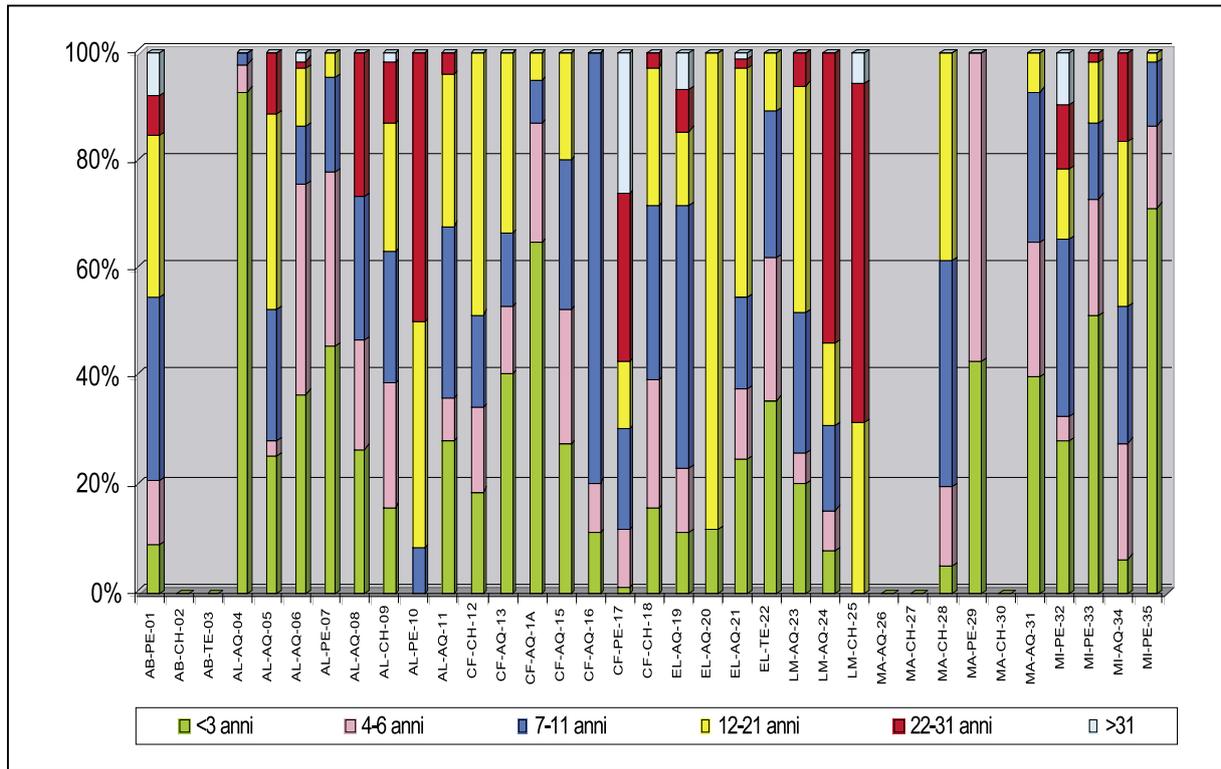
**Fig. 8 Ripartizione per sesso e settore dell'azienda respondent**



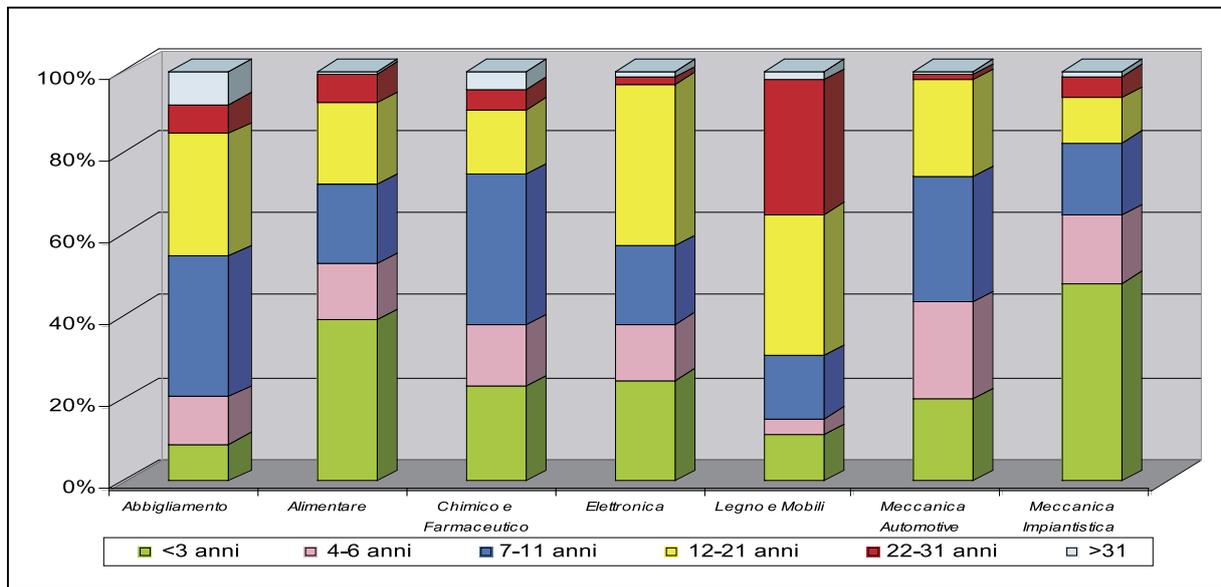
L'analisi per classe di anzianità di servizio mostra chiaramente che le classi "12-21" e "7-11" assumono i valori più significativi, un dato parzialmente inatteso se si pensa a quanto emerso analizzando la suddivisione per classi di età (forte presenza di quarantenni e cinquantenni e più limitata di giovani fino a trent'anni e di ultrasessantenni). Coloro che hanno un'esperienza aziendale superiore ai venti anni sono infatti meno dell'8% (4,45% nella classe "22-31" e 2,96% in quella "maggiore di 31"). Leggendo in maniera integrata i dati su classe di età e di anzianità aziendale sembra quindi potersi concludere che negli scorsi anni si è assistito ad un certo turnover del personale, per cui persone con una certa seniority (per esempio quaranta o cinquanta anni) hanno deciso/sono state indotte a cambiare azienda. Una situazione, questa, che potrebbe essere spiegata anche con le significative crisi occupazionali che si sono avute nel territorio regionale, a cui hanno fatto seguito ingenti rilasci di personale in esubero (Fig. 9).

L'analisi per classe di anzianità a livello di settore evidenzia l'elevata presenza (prossima al 50% del totale) di collaboratori con limitata esperienza (minore di 3 anni) nel comparto dell'impiantistica meccanica. Tale dato è fortemente influenzato da una delle quattro aziende che – per la gestione di un cantiere di rilevante importanza – ha assunto assai recentemente un cospicuo numero di persone con un contratto a tempo determinato, come dimostrato dalla straordinaria diffusione di questa tipologia contrattuale in detta impresa (52% dei dipendenti). Altrettanto significativo appare l'8,16% di dipendenti con oltre trent'anni di esperienza registrato nel settore dell'abbigliamento e dovuto specificamente ad una delle tre aziende che è l'unica ad avere dipendenti che abbiano usufruito del bonus per rimanere in attività nonostante avessero già raggiunto i limiti per il pensionamento (Fig. 10).

**Fig. 9 Ripartizione per classe di anzianità aziendale ed azienda respondent**

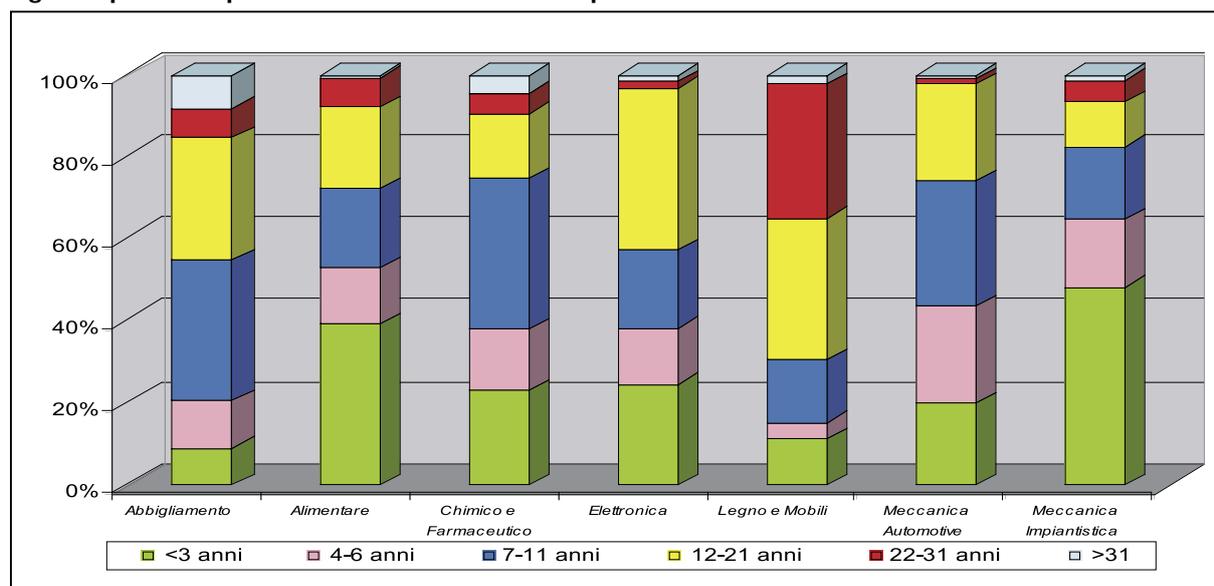


**Fig. 10 Ripartizione per classe di anzianità aziendale e settore dell'azienda respondent**



La lettura del dato relativo al titolo di studio mostra, a livello di singola azienda, una significativa predominanza della licenza di scuola media superiore (47,57%) ed inferiore (33,59%) che coprono oltre l'80% del campione. Coloro che hanno una laurea o titolo superiore sono il 15,35% e sono presenti in 26 delle trenta aziende, ma solo in 10 con percentuali pari o superiori al 10% del totale. Solo in due imprese si rinvencono oltre il 30% di laureati, non a caso, quelle che svolgono attività di ricerca al proprio interno (Fig. 11).

**Fig. 11 Ripartizione per titolo di studio ed azienda respondent**



I dati emersi risultano variamente correlati a quelli regionali (fonte: Abruzzo Lavoro, 2008) e nazionali (fonte: CNEL, 2008). In generale (Tab. 3), si evidenzia una maggiore vicinanza con il dato locale ed un più consistente shift verso titoli più elevati rispetto al dato nazionale.

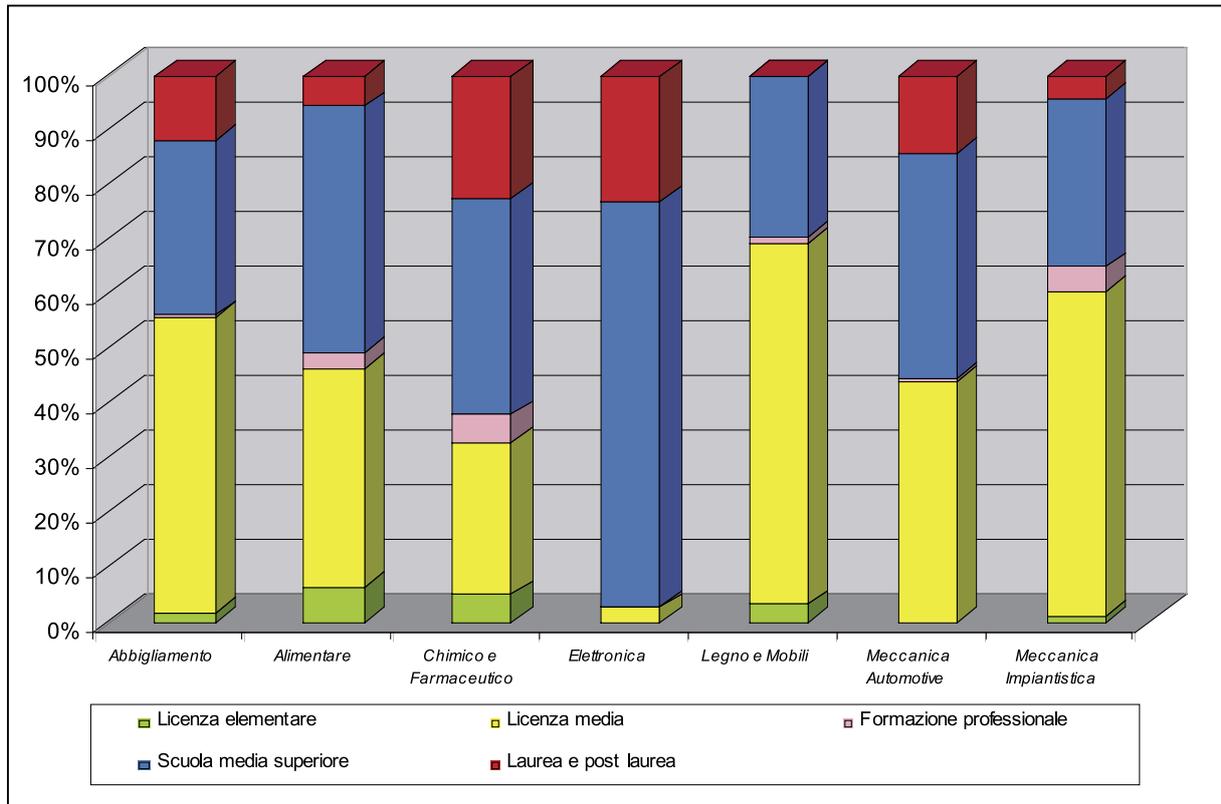
**Tab. 3: Comparazione della ripartizione per titolo di studio a livello regionale e nazionale**

Titolo di studio	% su totale nel campione	% su totale in Abruzzo (fonte: Abruzzo Lavoro)	% su totale in Italia Settore Industria (fonte: CNEL)
Nessun titolo			0,80%
Licenza elementare	3,49%	6,16%	7,20%
Licenza media	33,59%	32,09%	40,00%
Diploma 2-3 anni		5,04%	10,90%
Diploma 4-5 anni	47,57%	40,86%	34,00%
Laurea - Dottorato	15,35%	15,86%	7,10%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

Analizzando il dato del titolo di studio per settore, si evince l'elevata concentrazione di laureati nei due settori a maggior tasso di innovazione, il chimico-farmaceutico e l'elettronico (rispettivamente, il 22,34% ed il 22,91%). Inoltre, nel settore elettronico si rinviene solo un 2,51% di possessori al massimo di diploma di licenza media e nessun titolare di sola licenza elementare (Fig. 12).

In generale, si può quindi sintetizzare l'analisi fin qui condotta affermando che nelle imprese considerate, le risorse umane sono generalmente rappresentate da uomini con titolo di studio non elevatissimo, appartenenti ad una classe di età intermedia e con una

Fig. 12 Ripartizione per titolo di studio e settore dell'azienda respondent



esperienza aziendale non eccessivamente lunga. Dal punto di vista giuslavoristico, infine, emerge una scarsa diffusione di modalità di gestione del rapporto di lavoro, con una spiccata predominanza del contratto di lavoro a tempo indeterminato.



---

## 3. I RISULTATI EMERSI

### Introduzione

Nel presente capitolo vengono presentati i principali risultati emersi a seguito della ricerca condotta presso le aziende del campione precedentemente descritto. L'esposizione delle evidenze individuate viene dapprima effettuata presentando le professionalità singole rinvenute nelle diverse famiglie professionali omogenee articolandole a livello di impresa e di settore. Successivamente, l'attenzione viene focalizzata sulle posizioni organizzative aggregate, ovvero su quelle che si sono rinvenute in almeno due imprese e per le quali è quindi possibile identificare delle possibilità di mobilità interaziendale.

### 3.1 La diffusione delle posizioni organizzative nelle famiglie professionali

Il progetto di ricerca ha permesso di individuare ben 1.515 figure professionali nell'ambito delle 35 imprese che hanno accettato di partecipare alla ricerca con una media di circa 37 job description per singola realtà imprenditoriale. In realtà, però, la distribuzione delle posizioni organizzative è tutt'altro che omogenea, variando da un minimo di quattro (piccola impresa del settore agroindustriale) ad un massimo di 142 posizioni organizzative (media impresa del settore abbigliamento). A livello di settore la maggiore diffusione di posizioni organizzative – calcolata come numerosità media, data la non omogeneità del numero di imprese - si rinviene nel settore dell'abbigliamento e quella inferiore nell'agroindustria. In tal senso è però necessario notare che mentre la deviazione standard del primo settore (abbigliamento) è particolarmente consistente (57,13%) – il che indica una forte disomogeneità del dato tra le tre imprese analizzate, quella dell'alimentare è minima – indicando quindi una minore differenziazione dei ruoli in questo comparto (Tab. 3).

**Tab. 3** Caratterizzazione delle posizioni organizzative per settore

Settore	Media	Dev. Std.	Minimo	Massimo
Abbigliamento	61,67	57,13	14	142
Agroindustria	15,88	9,57	4	32
Chimico e farmaceutico	43,00	57,13	23	83
Elettronica	53,25	46,47	10	128
Meccanica automotive	47,50	43,32	7	26
Meccanica impiantistica	32,50	13,52	19	55

In generale, comunque, si evidenzia, come era facile attendersi, che esiste una correlazione positiva tra dimensione – in termini di numero di dipendenti – dell'impresa e numero di job description in essa rinvenute. In tal senso, è quindi possibile prevedere che mansioni che in una data azienda sono svolte da un singolo collaboratore – data la scarsa

numerosità di ognuna di esse – in un'altra azienda sono in realtà affidate ad una pluralità di operatori. Esemplicativo, in tal senso, il caso delle attività relative agli adempimenti di contabilità e bilancio; mentre in alcune imprese vige una netta ripartizione tra coloro che, ad esempio, seguono la contabilità clienti e quelli che si interessano di contabilità fornitori – per non parlare dei casi in cui si è rinvenuta finanche una posizione organizzativa interamente dedicata alla gestione contabile dei cespiti ammortizzabili; in altre ad un solo operatore è affidata tutta la gestione del processo amministrativo, con l'aggiunta, talvolta, anche degli adempimenti in tema di paghe e contributi.

Come anticipato nel precedente capitolo (Retro, 2.2), al fine di favorire l'analisi delle posizioni organizzative mappate, si è deciso di ripartirle in 11 famiglie professionali tra loro omogenee:

- 1) MFG (Manufacturing): accoglie le posizioni organizzative riconducibili all'area della produzione con la sola esclusione della manutenzione, date le specificità riscontrate con riferimento a questa tipologia di professionalità;
- 2) MAI (Maintenance): accoglie, come anticipato le professionalità relative alla gestione della manutenzione e della strumentazione industriale;
- 3) GS (General Services): si tratta di una famiglia professionale particolarmente eterogenea a cui sono state ricondotte delle posizioni – principalmente di natura operativa – dedite ad attività di supporto (ad esempio, receptionist, segreteria, commessi). In tale categoria sono comunque presenti anche delle figure apicali, specialmente nelle grandi imprese;
- 4) EHS (Environment, Health & Safety): sono state ricondotte a questa famiglia professionale omogenea le posizioni organizzative specificatamente deputate alla gestione degli adempimenti amministrativi e tecnico operativi in tema ambientale e di sicurezza sui luoghi di lavoro. In tal senso, va sottolineato che in molte aziende – specialmente di minori dimensioni - tali mansioni sono affidate ad operatori che hanno per compiti principali lo svolgimento di altre attività, specialmente nell'ambito del ciclo operativo. Pertanto, in questo caso si è preferito classificare la relativa posizione organizzativa con riferimento alla famiglia professionale omogenea nell'ambito della quale svolge la parte più rilevante della propria attività;
- 5) QUA (Quality): a questa famiglia professionale omogenea fanno riferimento le professionalità operanti nel settore dell'assicurazione e del controllo qualità. Anche in questo caso, tali mansioni, specialmente in realtà imprenditoriali di minori dimensioni, sono spesso affidate al personale di produzione, pertanto in alcune aziende non si è rinvenuto un addetto specificatamente deputato alle stesse;
- 6) HRM (Human Resources Management): sono stati inseriti in questa famiglia professionale omogenea tutti coloro che ricoprono posizioni organizzative il cui compito afferisce alla gestione delle risorse umane, con l'eccezione dell'area dell'amministrazione del personale, i cui operatori sono stati inseriti – per omogeneità di funzione svolta – nella famiglia Amministrazione, Finanza, Controllo e Legale;
- 7) ICT (Information & Communication Technology): sono ricomprese in questa famiglia professionale omogenea le job description che abbiano come mansione specifica e preponderante la gestione del sistema informatico aziendale, sia in termini hard-

---

ware che software. A tal proposito va notato che tali figure professionali sono spesso assenti nella piccola impresa - a motivo dell'eccessiva onerosità di una figura così specializzata - ma stanno anche diminuendo in talune grandi imprese a seguito dei processi di esternalizzazione (outsourcing);

- 8) SCM (Supply Chain Management): in questa famiglia professionale sono stati inseriti coloro che svolgono attività relative alla gestione della catena di fornitura e distribuzione in un'ottica di material management;
- 9) MKT (Marketing & Sale): sono ricompresi in detta famiglia professionale omogenea coloro che svolgono mansioni afferenti la gestione commerciale e di marketing, con l'eccezione dello sviluppo prodotto, inserito nella successiva famiglia ENG;
- 10) AFCL (Amministrazione Finanza Controllo e Legale): si tratta di una famiglia professionale omogenea che partendo dalla tradizionale tripartizione amministrazione, finanza e controllo è stata aperta anche alle professionalità di tipo legale e giuslavoristici, a motivo della maggiore omogeneità rispetto alle altre famiglie professionali. Come anticipato, a questa aggregazione sono stati anche ricondotti coloro che si occupano di adempimenti amministrativi per il personale;
- 11) ENG: in quest'ultima famiglia professionale omogenea sono state inserite tutte le professionalità che si interessano di gestione del processo di sviluppo dei prodotti e dei processi.

Le 1.515 posizioni organizzative elementari emerse a seguito della mappatura sono state ricondotte ad una delle 11 famiglie professionali precedentemente descritte in base alle mansioni preponderanti. Come accennato in precedenza, pertanto, quando, per esempio, un operatore di produzione addetto ad una macchina a controllo numerico è richiesto di effettuare anche la manutenzione della stessa, la propria job description è stata ricondotta alla famiglia MFG e non già a quella MAI, data la maggiore rilevanza - in termini di ore di lavoro e di creazione del valore - delle attività manifatturiere rispetto a quelle manutentive (Allegati 1-11).

Analizzando i dati caratterizzanti le famiglie professionali omogenee (Tab. 4) si nota, in generale, che queste ultime tendono ad essere distribuite nella quasi totalità dei settori mentre la distribuzione a livello di singola impresa è tutt'altro che omogenea. Passando ad analizzare le singole famiglie, ad esempio, si nota che la MFG con le sue 389 job description mappate accoglie da sola oltre il 25% del totale delle posizioni organizzative identificate. Del resto la stessa si rinviene in tutti i settori e sostanzialmente in tutte le imprese manifatturiere (si ricordi, in tal senso, che una delle aziende del settore agroindustriale opera nel business della distribuzione commerciale).

La seconda famiglia professionale omogenea per numero di posizioni organizzative elementari mappate è la SCM, con ben 226 job description pari a circa il 15% del totale delle job description considerate. Tale famiglia si rinviene in tutti i settori ed in 32 delle 35 aziende, a dimostrazione della rilevanza dei processi logistici nelle imprese manifatturiere.

Tab. 4 Caratterizzazione delle famiglie professionali omogenee

Famiglia professionale	Numero di posizioni organizzative elementari mappate	Numero di aziende con posizioni organizzative elementari nella famiglia	% di aziende con posizioni organizzative elementari nella famiglia	Numero di settori con posizioni organizzative elementari nella famiglia	% di settori con posizioni organizzative elementari nella famiglia
<b>MFG</b>	389	34	97,14%	7	100,00%
<b>MAI</b>	115	26	74,29%	7	100,00%
<b>GS</b>	23	13	37,14%	6	85,71%
<b>EHS</b>	31	17	48,57%	6	85,71%
<b>QUA</b>	136	28	80,00%	6	85,71%
<b>HRM</b>	72	25	71,43%	7	100,00%
<b>ICT</b>	60	18	51,43%	6	85,71%
<b>SCM</b>	226	32	91,43%	7	100,00%
<b>MKT</b>	171	21	60,00%	7	100,00%
<b>AFCL</b>	168	33	94,29%	7	100,00%
<b>ENG</b>	124	20	57,14%	6	85,71%
<b>Totale</b>	<b>1.515</b>				

La terza famiglia per numero di professionalità è quella del Marketing & Sales (171 posizioni organizzative elementari pari ad oltre l'11 del totale delle posizioni organizzative analizzate) che, pur essendo presente in tutti i settori, è stata riscontrata in "solo" 21 aziende. Tale dato potrebbe, ad una prima rapida lettura, sembrare strano; in realtà esso si spiega con la presenza – nel campione considerato – di molte imprese che in Abruzzo svolgono solo attività manifatturiera, mentre la gestione commerciale è in altra parte del Paese. Significativo, in tal senso, il caso del settore chimico-farmaceutico dove – su complessive 7 imprese analizzate – solo tre svolgono attività commerciale "tradizionale" (di cui una facendo ricorso addirittura a 32 figure professionali distinte) ed una ha una sola figura commerciale che si interessa di "vendere" la capacità produttiva disponibile dell'impianto e non già i prodotti realizzati nello stesso.

Le prime tre famiglie professionali rappresentano quindi oltre il 50% dell'intera popolazione di posizione organizzative elementari mappate e sono presenti in tutti i sette settori considerati. Particolarmente poco numerose, invece, risultano le posizioni organizzative relative alle famiglie professionali Servizi generali, EHS ed ICT. Tale scarsa numerosità deriva principalmente dal limitato numero di imprese in cui le stesse sono state rilevate (meno del 50% per GS ed EHS e appena sopra il 50% per ICT), mentre la diffusione per settore è comunque significativa (in tutti e tre i casi 6 settori su 7).

Analizzando congiuntamente la ripartizione delle posizioni organizzative elementari per famiglia professionale omogenea e settore merceologico (Tab. 5), si nota che la maggior parte – in termini numerici - delle posizioni organizzative si rinviene nel settore chimico-farmaceutico e dell'elettronica. Tale evidenza sembra da correlarsi con la presenza, in detti settori, di imprese di medio grandi dimensioni, la cui struttura organizzativa – molto articolata – prevede posizioni organizzative focalizzate su specifici compiti che in

altre realtà – di minori dimensioni – sono accorpati ad altri compiti in una mansione più ampia.

**Tab. 5 Caratterizzazione delle posizioni organizzative elementari per settore e famiglia omogenea**

Settori	Famiglie professionali											TOT
	MFG	MAI	GS	EHS	QUA	HRM	ICT	SCM	MKT	AFCL	ENG	
Abbigliamento	9,3%	3,5%	8,7%	3,2%	5,9%	15,3%	11,7%	15,5%	30,4%	17,9%	27,4%	<b>220</b>
Alimentare	13,4%	14,8%	8,7%	9,7%	8,8%	9,7%	3,3%	20,4%	6,4%	12,5%	0,0%	<b>173</b>
Chimico-Farmaceutico	26,2%	23,5%	30,4%	38,7%	38,2%	16,7%	21,7%	23,9%	20,5%	13,7%	14,5%	<b>355</b>
Elettronico	11,1%	34,8%	4,3%	22,6%	11,0%	23,6%	46,7%	8,0%	6,4%	16,7%	18,5%	<b>231</b>
Legno e mobili	8,7%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	3,1%	2,9%	3,0%	1,6%	<b>55</b>
Meccanica automotive	15,9%	16,5%	43,5%	16,1%	30,1%	25,0%	13,3%	19,0%	27,5%	23,8%	28,2%	<b>328</b>
Meccanica impiantistica	15,4%	6,1%	4,3%	9,7%	5,9%	8,3%	3,3%	10,2%	5,8%	12,5%	9,7%	<b>153</b>
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1.515</b>

### 3.2 Le posizioni organizzative aggregate

Come anticipato nella descrizione della metodologia di ricerca (Retro 2.2), una volta mappate le 1.515 posizioni organizzative elementari ed averle ricondotte ad una delle undici famiglie professionali omogenee, si è proceduto alla verifica dell'esistenza di eventuali sovrapposizioni tra tutte le coppie di posizioni organizzative afferenti ad una medesima famiglia professionale. Per far ciò, si è quindi costruita, sempre per ogni famiglia, una tabella a doppia entrata avente per righe e per colonne le posizioni organizzative appartenenti alla famiglia. Comparando le job description di ogni coppia di posizioni organizzative, si è quindi verificata la sovrapposibilità delle mansioni richieste (Allegati 12-22).

Prima di passare all'esame delle sovrapposizioni a livello di singola famiglia professionale omogenea e di specifico settore appare necessario effettuare delle precisazioni. In primo luogo, va sottolineato che, come in parte già anticipato nella presentazione della metodologia (Retro 2.2), si è notato che nelle piccole imprese una pluralità di mansioni sono affidate ad un singolo operatore mentre nelle grandi esse vengono ripartite tra più operatori, in un'ottica di specializzazione. Talvolta, però, le differenze tra le diverse mansioni tendono ad essere particolarmente limitate e l'operatore "specialista" della grande azienda potrebbe facilmente svolgere i compiti del "generalista" della piccola impresa. Ancora una volta, la famiglia professionale omogenea AFCL può offrire un utile esempio, con riferimento specifico alle attività di gestione della contabilità. In molte grandi imprese, gli operatori contabili sono suddivisi tra la sezione della contabilità fornitori e quella della contabilità clienti. I due compiti sono sostanzialmente omogenei e le competenze professionali richieste per svolgerli assolutamente comparabili. Conseguentemente, anche all'interno della stessa grande impresa, nulla osterebbe a che

un operatore della contabilità fornitori, sia successivamente staffato su quella clienti. In termini di sviluppo del personale, anzi, queste due potrebbe rappresentare delle fasi di un più articolato itinerario di carriera che sia inteso a preparare lo specifico dipendente per futuri compiti di coordinamento dell'area amministrativa. Conseguentemente, le due figure professionali elementari finora descritte possono essere ricondotte ad un'unica posizione organizzativa aggregata a cui riporterà anche quella dell'operatore contabile "generalista" rinvenuto nelle imprese di minori dimensioni.

Una seconda precisazione riguarda il "verso" della trasferibilità tra due posizioni organizzative semplici ricondotte ad una medesima posizione organizzativa aggregata. Più specificatamente, nella valutazione delle eventuali possibilità di sovrapposizione tra posizioni semplici, si sono tenuti presenti una serie di elementi; in primo luogo, ovviamente, la corrispondenza tra le mansioni previste nelle due job description tenendo conto anche delle specificità del settore. In tal senso, ad esempio, nella famiglia MKT si è prestata particolare attenzione alla rilevanza delle conoscenze relative al prodotto per lo svolgimento delle mansioni, anche se le job description apparivano sostanzialmente simili. In altri termini, l'approccio aggregante precedentemente descritto con riferimento alla famiglia AFCL, nel caso del Marketing & Sales risulta molto più difficilmente praticabile.

Un terzo fondamentale criterio considerato per decretare la sovrapposibilità delle posizioni organizzative è rappresentato dalla possibilità di realizzare la mobilità tra posizioni "a parità di status", ovvero senza modificare sensibilmente il portafoglio di competenze acquisite. Più precisamente, pur essendo coscienti del fatto che – in caso di perdita del proprio posto di lavoro – un individuo possa accettare anche posizioni meno prestigiose, si sono considerati solo i movimenti che non determinassero uno svilimento delle competenze possedute dal singolo. In alcuni casi, però, la mobilità tra le posizioni organizzative considerate è risultata unidirezionale, ossia è stato possibile per chi ricopre un dato ruolo, andare a ricoprirne anche un altro simile in una seconda azienda; il viceversa, però, non risulta ammissibile. In tal senso, è interessante il caso di un'azienda di minori dimensioni che si doti di un sistema informativo gestionale; in tali casi, un dipendente di un'altra azienda che avesse già acquisito le necessarie competenze su quel software potrebbe rappresentare un caso di "mobilità unidirezionale".

Nella successiva Tabella 6, sono riportate le principali caratteristiche delle 179 posizioni organizzative aggregate individuate in funzione dei criteri precedentemente descritte. Tali dati consentono di effettuare alcune caratterizzazioni delle posizioni organizzative aggregate individuate nel corso della ricerca. In primo luogo, spicca il fatto che le 179 job description per le quali si è rinvenuta almeno una sovrapposizione rispetto ad altre imprese (dello stesso o di altri settori) sono rappresentative di ben 937 posizioni organizzative elementari. In altri termini, il 61,85% dei ruoli organizzativi mappati trova almeno una sovrapposizione in almeno un'altra azienda.

Sulla base di questo risultato si può quindi ritenere almeno inizialmente confermata l'ipotesi di ricerca alla base del presente lavoro, ovvero che sempre più spesso, le competenze richieste per lo svolgimento di mansioni in aziende afferenti a settori diversi sono simili, per cui è meno disagiata realizzare una politica di mobilità interaziendale.

A tal proposito è interessante notare che tale similarità non si riscontra solamente con riferimento alle attività di supporto della catena del valore, quali HRM (in cui il 94,44% delle 72 posizioni organizzative elementari sono risultate riconducibili a 11 posizioni aggregate), GS (95,65% delle 23 elementari riconducibili a 6 aggregate) ed AFCL (80,95% delle 168 elementari riconducibili a 15 aggregate). Al contrario, elevate percentuali di posizioni organizzative elementari riconducibili a posizioni organizzative aggregate si rinvencono anche con riferimento alle famiglie professionali omogenee MFG (66,58% delle 389 posizioni elementari riconducibili a 53 aggregate) e MAI (73,04% delle 115 posizioni organizzative elementari riconducibili a 15 job description aggregate), che sicuramente avrebbero dovuto risentire delle specificità settoriali. Queste ultime, in realtà, continuano a permanere con riferimento a famiglie professionali omogenee quali il MKTG (solo il 15,79% delle 171 job description elementari riconducibili a 10 posizioni aggregate) ed Engineering (33,06% delle 124 elementari riconducibili ad 11 aggregate).

**Tab. 6 Caratterizzazione della posizioni organizzative aggregate per famiglia professionale**

Famiglia professionale	Num. posizioni organizzative elementari mappate	Num. posizioni organizzative aggregate (comuni ad almeno due aziende)	Num. di posizioni organizzative elementari contenute in posizioni organizzative aggregate	% di posizioni organizzative elementari contenute in posizioni organizzative aggregate	Num. medio di posizioni organizzative elementari per posizione organizzativa aggregata
<b>MFG</b>	389	53	259	66,58%	4,89
<b>MAI</b>	115	15	84	73,04%	5,60
<b>GS</b>	23	6	22	95,65%	3,67
<b>EHS</b>	31	7	26	83,87%	3,71
<b>QUA</b>	136	24	76	55,88%	3,17
<b>HRM</b>	72	11	68	94,44%	6,18
<b>ICT</b>	60	9	42	70,00%	4,67
<b>SCM</b>	226	18	156	69,03%	8,67
<b>MKT</b>	171	10	27	15,79%	2,70
<b>AFCL</b>	168	15	136	80,95%	9,07
<b>ENG</b>	124	11	41	33,06%	3,73
<b>Totale</b>	<b>1.515</b>	<b>179</b>	<b>937</b>	<b>61,85%</b>	<b>5,23</b>

Un'ulteriore caratterizzazione delle posizioni organizzative aggregate emerse nell'ambito della ricerca può essere effettuata con riferimento alla trasversalità interaziendale ed intersettoriale di tali sovrapposizioni (Tab. 7). A livello di settore, si nota che in cinque famiglie professionali su undici, infatti, le sovrapposizioni riguardano aziende operanti in tutti i settori considerati. In tre famiglie, le sovrapposizioni non sono state riscontrate in un solo settore e nelle ultime tre non sono state rinvenute in soli due settori. Tali evidenze possono quindi essere considerate un'ulteriore conferma dell'ipotesi di ricerca circa la trasferibilità di competenze tra aziende e settori diversi. In tal senso, è interessante notare che le maggiori percentuali di trasversalità si rinvencono non solo – come facilmente

auspicabile - con riferimento ad attività di supporto quali AFC (100% delle imprese e dei settori) ma anche afferenti al ciclo operativo quali MFG (97,14% delle imprese e tutti i settori) e SCM (91,43% delle aziende e tutti i settori). Al contrario, assai meno trasversali appaiono, ancora una volta, ENG e MKT, in quanto fortemente connotate da specificità settoriali e spesso addirittura aziendali.

Passando al dato per settore, infine, si nota come in quelli del legno e dell'abbigliamento le competenze richieste tendano ad essere piuttosto specifiche e non facilmente condivisibili con gli altri; in tal senso, una possibile giustificazione sembrerebbe potersi rinvenire nel contenuto manuale di certe lavorazioni (si pensi al taglio delle stoffe, ad esempio).

**Tab. 7 Caratterizzazione della posizioni organizzative aggregate per settore ed azienda**

Famiglia professionale	Numero di posizioni organizzative aggregate (comuni ad almeno due aziende)	Numero di aziende aventi posizioni organizzative aggregate	% di aziende aventi posizioni organizzative aggregate	Numero di settori aventi posizioni organizzative aggregate	% di settori aventi posizioni organizzative aggregate	Settori in cui le posizioni organizzative aggregate non sono presenti
<b>MFG</b>	53	34	97,14%	7	100,00%	
<b>MAI</b>	15	26	74,29%	7	100,00%	
<b>GS</b>	6	13	37,14%	6	85,71%	Legno
<b>EHS</b>	7	15	42,86%	5	71,43%	Abbigliamento Legno
<b>QUA</b>	24	22	62,86%	5	71,43%	Abbigliamento Legno
<b>HRM</b>	11	25	71,43%	7	100,00%	
<b>ICT</b>	9	18	51,43%	6	85,71%	Legno
<b>SCM</b>	18	32	91,43%	7	100,00%	
<b>MKT</b>	10	13	37,14%	5	71,43%	Alimentare Elettronica
<b>AFCL</b>	15	33	94,29%	7	100,00%	
<b>ENG</b>	11	16	48,57%	6	85,71%	Alimentare
<b>Totale</b>	<b>179</b>					

Di seguito verranno quindi analizzate le posizioni organizzative aggregate individuate nell'ambito delle diverse famiglie. Per quanto concerne MFG, ad esempio, si evidenzia che 41 delle 53 sovrapposizioni riguardano solo aziende operanti nello stesso settore, il che in parte è riconducibile alle specificità dei diversi processi produttivi (Tab. 8). Allo stesso tempo, però, si rinvengono diversi casi in cui più posizioni organizzative elementari all'interno della stessa impresa sono riconducibili ad una stessa posizione organizzativa aggregata. Esempificativo, in tal senso, il caso delle posizioni aggregate 14 (capo reparto produttivo) e 15 (capoturno di reparto produttivo) che, pur essendo presenti in solo quattro aziende, per di più tutte del settore chimico-farmaceutico, sono rappresentative, rispettivamente, di 16 e 13 posizioni elementari. In altri termini, in ogni impresa si sono mediamente rispettivamente 4 e 3 posizioni elementari assolutamente

sovrapponibili. Ancora una volta tale fenomeno sembra potersi spiegare con la presenza nel campione, e nel settore in parola in particolare, di grandi imprese che tendono a “parcellizzare” tra diverse posizioni organizzative mansioni raggruppate in una sola posizione organizzativa in contesti meno ampi. Un cenno particolare, infine, merita la posizione organizzativa numero 41 (assemblatore manuale) che è presente in 8 aziende di ben quattro settori diversi.

**Tab. 8 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia MFG**

<b>N. ord.</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
1	2	3	1	Abbigliamento
2	3	3	1	Abbigliamento
3	2	2	1	Abbigliamento
4	3	3	1	Abbigliamento
5	3	3	1	Abbigliamento
6	2	3	1	Abbigliamento
7	3	4	1	Alimentare
8	6	8	1	Alimentare
9	2	4	1	Alimentare
10	2	2	1	Alimentare
11	5	9	1	Alimentare
12	3	6	1	Alimentare
13	5	5	1	Chimico/Farmaceutico
14	4	16	1	Chimico/Farmaceutico
15	4	13	1	Chimico/Farmaceutico
16	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
17	2	3	1	Chimico/Farmaceutico
18	2	3	1	Chimico/Farmaceutico
19	6	9	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
20	3	7	1	Chimico/Farmaceutico
21	4	4	1	Chimico/Farmaceutico
22	4	5	1	Chimico/Farmaceutico
23	2	4	1	Chimico/Farmaceutico
24	3	3	1	Legno/Mobili
25	2	3	1	Legno/Mobili
26	3	4	1	Legno/Mobili
27	2	2	1	Legno/Mobili
28	2	3	1	Legno/Mobili
29	2	2	1	Legno/Mobili

Segue Tab. 8

<b>Ni ord</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
30	2	2	1	Elettronica
31	3	15	1	Elettronica
32	3	12	1	Elettronica
33	2	3	1	Elettronica
34	2	2	1	Elettronica
35	2	2	1	Meccanica Automotive
36	2	2	1	Meccanica Impiantistica
37	8	14	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
38	2	2	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
39	5	5	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
40	3	3	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
41	8	8	4	Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
42	7	7	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
43	4	4	3	Legno/Mobili, Meccanica Automotive
44	2	2	1	Meccanica Impiantistica
45	3	3	1	Meccanica Impiantistica
46	2	2	1	Meccanica Impiantistica
47	2	2	1	Meccanica Impiantistica
48	2	2	1	Meccanica Impiantistica
49	10	12	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
50	5	5	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
51	4	6	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
52	3	3	1	Meccanica Impiantistica
53	3	3	1	Meccanica Impiantistica

Con riferimento alla famiglia professionale omogenea MAI (Tab. 9), la situazione appare immediatamente differente, dato che una sola posizione organizzativa aggregata è presente in un solo settore (la numero 7 rappresentativa di un Responsabile della manutenzione di un grande impianto chimico-farmaceutico). All'opposto emerge la figura professionale aggregata 1 (operaio generico addetto alla manutenzione meccanica) che è stato riscontrato in ben 21 delle 35 aziende analizzate ed in tutti i settori considerati. Molto diffusi (5 settori su 7 e 10 aziende su 35) risultano anche gli operai generici addetti alla manutenzione elettrica ed i supervisori di manutenzione.

**Tab. 9 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia MAI**

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	21	21	7	Tutti
2	10	10	5	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
3	3	3	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
4	5	5	3	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
5	10	10	5	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
6	4	4	1	Chimico/Farmaceutico
7	3	3	1	Chimico/Farmaceutico
8	4	4	3	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
9	4	4	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
10	4	4	3	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica
11	3	3	3	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica
12	7	7	4	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
13	2	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive
14	2	2	2	Chimico/Farmaceutico, Elettronica
15	2	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive

Con riferimento alla famiglia professionale GS (Tab. 10), si è già avuto modo di sottolineare che risulta particolarmente eterogenea e solitamente specifica di medio-grandi imprese. In generale, la massima diffusione tra le imprese è di 6 su 35 e di 3 settori su 7.

**Tabella 10 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia GS**

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	4	4	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
2	3	3	2	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico
3	2	2	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
4	2	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive
5	3	5	3	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
6	4	6	3	Alimentare, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica

Anche la famiglia professionale omogenea EHS (Tab. 11) risente molto dell'effetto dimensionale, dato che nelle piccole e medie imprese molte delle mansioni tipiche di detta famiglia sono svolte da operatori di produzione come attività accessorie a quelle relative

alla produzione. Di qualche interesse la figura 8 (Responsabile Sicurezza di medio grandi imprese) rinvenuto in 8 aziende di 4 settori diversi.

**Tabella 11 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia EHS**

<b>Pos. or. N.</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
1	3	3	3	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
2	2	2	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
3	3	3	2	Elettronica, Meccanica Automotive
4	8	8	4	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
5	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
6	6	6	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
7	2	2	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive

La famiglia professionale QUA risente in maniera particolare della dimensione settoriale, dato che su 24 posizioni organizzative aggregate individuate ben 15 afferiscono ad un solo settore (generalmente l'elettronico o il chimico-farmaceutico) e 9 a due settori.

**Tabella 12 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia QUA**

<b>Pos. or. N.</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
1	3	3	1	Chimico/Farmaceutico
2	3	3	1	Elettronica
3	2	2	1	Elettronica
4	5	5	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
5	5	7	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
6	3	3	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
7	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
8	2	2	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
9	8	9	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
10	6	7	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
11	3	4	1	Chimico/Farmaceutico
12	4	4	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
13	3	3	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
14	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
15	2	2	1	Chimico/Farmaceutico

Segue Tabella 12

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
16	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
17	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
18	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
19	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
20	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
21	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
22	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
23	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
24	2	2	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica

Assai diversa la situazione relativa alla famiglia professionale omogenea HRM (Tab. 13), classico esempio di attività di supporto della catena del valore. Ben due posizioni organizzative (la 3, operatore amministrazione del personale e la 7, quadro specializzato in sistemi di gestione del personale) sono state infatti riscontrate in 6 dei 7 settori analizzati rappresentando rispettivamente 15 e 12 delle 35 imprese considerate.

Tabella 13 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia HRM

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	8	8	5	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
2	6	6	4	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
3	15	15	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Impiantistica
4	2	2	2	Abbigliamento, Elettronica
5	2	3	2	Elettronica, Meccanica Automotive
6	6	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive
7	11	12	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
8	6	6	5	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
9	3	3	3	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico
10	6	6	3	Alimentare, Elettronica, Meccanica Automotive
11	4	8	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive

Con riferimento alla famiglia professionale ICT (Tab. 14), si nota una posizione organizzativa aggregata presente in 5 settori (la numero 2, relativa al generico operatore CED con mansioni di supporto ai clienti interni). Allo stesso tempo, le professionalità analizza-

te sembrano essere nettamente distinte, come dimostra il fatto che il rapporto tra figure professionali elementari ricomprese nella figura professionale aggregata ed il numero di imprese in cui le prime sono state rinvenute è sostanzialmente sempre uguale ad uno.

**Tabella 14 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia ICT**

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	7	7	4	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
2	7	7	5	Abbigliamento, Alimentare, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
3	5	5	4	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
4	7	7	4	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
5	3	3	2	Chimico/Farmaceutico, Elettronica
6	6	7	4	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
7	2	2	2	Abbigliamento, Elettronica
8	2	2	2	Chimico/Farmaceutico, Elettronica
9	2	2	2	Abbigliamento, Elettronica

Passando ad analizzare la famiglia professionale SCM (Tab. 15), si evidenzia che ben 6 posizioni organizzative (la 1, buyer di materiali indiretti o sussidiari, la 3, buyer di servizi, la 10, magazziniere e la 12, coordinatore del magazzino) sono presenti in 6 dei sette settori considerati (in tutti i casi l'eccezione è rappresentata da quello del legno/mobili).

**Tabella 15 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia SCM**

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	11	13	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
2	4	4	3	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica
3	12	14	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
4	8	9	4	Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
5	4	4	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
6	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
7	4	4	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
8	2	3	2	Elettronica, Meccanica Automotive
9	4	5	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
10	27	43	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica

Segue Tabella 15

<b>Pos. Org. N.</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
11	7	9	5	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
12	15	16	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
13	6	7	4	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
14	6	6	4	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
15	2	2	1	Alimentare
16	8	8	5	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive
17	2	2	1	Legno/Mobili
18	5	5	3	Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Impiantistica

Come si è già avuto modo di sottolineare più volte in precedenza, la famiglia professionale omogenea MKT (Tab. 16) risente pesantemente del fattore settoriale, come dimostra il fatto che 6 delle 10 posizioni organizzative aggregate afferiscono ad un solo settore e 3 posizioni a soli due settori. L'unica posizione organizzativa aggregata rinvenibile in 3 settori (per di più, ognuno rappresentato da una sola azienda) è la numero 10, segretaria commerciale.

**Tabella 16 e posizioni organizzative aggregate della famiglia MKT**

<b>Pos. Org. N.</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
1	5	5	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
2	2	2	1	Meccanica Automotive
3	3	3	1	Meccanica Automotive
4	3	3	1	Meccanica Impiantistica
5	2	2	1	Meccanica Impiantistica
6	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
7	2	2	1	Legno/Mobili
8	2	3	2	Abbigliamento, Meccanica Automotive
9	2	2	2	Abbigliamento, Meccanica Automotive
10	3	3	3	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive

La famiglia professionale omogenea AFCL (Tab. 17) si caratterizza per un'elevata trasversalità rispetto ai diversi settori con una posizione organizzativa aggregata (su 15) presente in tutti e sette i settori considerati e ben 4 presenti su 6 settori (ancora una volta

l'unico escluso è quello del legno/mobili).

Un secondo spunto interessante è rappresentato dalle figure professionali aggregate 1 (addetto generico alla contabilità), 3 (addetto generico al controllo di gestione) e 13 (addetto generico alla contabilità di magazzino) in cui il numero di posizioni organizzative elementari riconducibili alla medesima posizione aggregata è significativamente superiore al numero di imprese in cui la stessa è stata rinvenuta. Viene in tal modo confermata l'ipotesi di parcellizzazione dei compiti tipici della famiglia professionale laddove la numerosità dell'organico lo consenta.

**Tabella 17 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia AFCL**

Pos. N.	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	31	40	7	Tutti
2	8	9	4	Alimentare, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
3	12	16	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
4	6	6	6	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
5	8	9	5	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive
6	12	12	6	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
7	12	14	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
8	3	3	3	Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Automotive
9	3	4	3	Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Automotive
10	2	2	2	Abbigliamento, Alimentare
11	2	2	2	Abbigliamento, Elettronica
12	2	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive
13	7	11	5	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
14	2	2	2	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
15	4	4	3	Abbigliamento, Elettronica, Meccanica Automotive

Da ultimo, con riferimento alla famiglia professionale omogenea ENG (Tab. 18), si evidenzia una fortissima polarizzazione settoriale con ben 8 – su 11 - posizioni organizzative aggregate riconducibili ad un solo settore e due a due settori (peraltro accomunati dalla comune origine metalmeccanica). Unica eccezione il programmatore informatico CAD/CAM che si rinviene in cinque imprese di quattro settori diversi.

**Tabella 18 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia ENG**

<b>N. ord</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
1	6	6	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
2	6	6	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
3	3	3	1	Chimico/Farmaceutico
4	3	5	1	Meccanica Automotive
5	5	5	4	Abbigliamento, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive
6	2	3	1	Elettronica
7	2	3	1	Elettronica
8	2	2	1	Abbigliamento
9	2	2	1	Abbigliamento
10	2	2	1	Abbigliamento
11	4	4	1	Meccanica Automotive



---

## 4. CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Il presente contributo propone uno strumento – denominato “Mappa dei lavori” - che consente di analizzare, comparare e classificare – in un’ottica di gestione del capitale umano – le posizioni organizzative di una o più imprese, identificandone le possibili aree di sovrapposizione. In tal senso, la mappa si propone come supporto allo sviluppo di politiche di mobilità interaziendale in contesti manifatturieri, sia in situazioni fisiologiche che patologiche - quali le crisi aziendali con i connessi esuberanti.

La ricerca è stata condotta su un campione di 50 aziende abruzzesi – di cui 35 hanno risposto in maniera completa alle richieste informative, appartenenti a 7 settori industriali. La stessa ha evidenziato 1.515 differenti posizioni organizzative ripartite in 11 famiglie professionali omogenee. La distribuzione delle posizioni identificate all’interno dei settori è risultata particolarmente differenziata, con un’oscillazione tra 15,88 posizioni mediamente presenti (numero di posizioni organizzative del settore diviso numero di imprese in esso operanti) nell’agroindustria e le 61,67 dell’abbigliamento. A livello di famiglia professionale, si va, invece, dalle 31 figure dell’Environment Health & Safety (presenti in solo 13 aziende su 35 respondent), alle 389 del Manufacturing (25% del totale presenti in 34 aziende su 35). Infine, a livello di singola azienda, si va da un minimo di 4 ad un massimo 142, in funzione della dimensione aziendale.

La comparazione tra le 1.515 figure professionali elementari individuate ha permesso di identificare 179 posizioni organizzative aggregate, ovvero posizioni organizzative presenti in almeno due aziende. Tali posizioni aggregate sono a loro volta rappresentative di ben 937 posizioni elementari, il che significa che ben il 61,85% del totale di queste ultime ha almeno una sovrapposizione con almeno un’altra posizione organizzativa elementare. Tale risultato deriva dalla media di valori fluttuanti tra il 15,79% relativo alla famiglia professionale Marketing & Sales ed il 94,44% di quella Human Resource Management. Delle restanti 9 famiglie professionali, però, solo quella dell’Engineering si caratterizza per una percentuale inferiore al 50% delle posizioni organizzative elementari analizzate. In altri termini, in 9 famiglie professionali su 11, oltre il 50% delle posizioni organizzative mappate è risultata sovrapponibile ad almeno un’altra. La possibilità di effettuare dei programmi di mobilità interaziendale appare quindi particolarmente significativa, specialmente nel caso della famiglia professionale Manufacturing, le cui 53 posizioni organizzative aggregate sono diffuse in ben 34 delle 35 imprese respondent ed in tutti i 7 settori considerati. In sintesi, si può concludere che un elevato grado di similarità sussiste tra aziende operanti in settori diversi, e non solo per le tradizionali attività di *back office*.

Simili risultati hanno permesso di ipotizzare la realizzazione di itinerari di carriera interaziendali ed intersettoriali – ovvero di un vero e proprio processo di mobilità del capitale umano all’interno del mercato del lavoro - che paiono rappresentare un utile contributo al superamento delle sfide poste dalla gestione delle risorse umane ricordate nell’Introduzione. Tra queste assume particolare rilevanza la sempre più diffusa esigenza di bilanciamento del rapporto work-life, ovvero del mix tra il tempo dedicato al lavoro e quello riservato alla propria persona/famiglia. In molti casi, ad esempio, si ritiene che i

giovani che approdano al mercato del lavoro siano maggiormente interessati a rinunciare a parte del proprio tempo libero per accumulare esperienze professionali in grado di permettere loro un rapido sviluppo di carriera. In un momento successivo, specialmente nel caso di costituzione di una famiglia e di incremento della dimensione della stessa, è prevedibile che gli stessi desiderino un ritmo di lavoro più consono alle esigenze venutesi a creare, anche con (limitate) diminuzioni del reddito disponibile o, più verosimilmente - con tassi di crescita dello stesso più contenuti. In tal senso, tenendo conto che gli orari e le condizioni di lavoro possono massimamente variare da impresa ad impresa - si pensi solamente alla presenza di turni da svolgersi in orario notturno o, comunque, da orari flessibili nell'arco della giornata - la possibilità di itinerari di carriera trasversali a diverse aziende diviene un utile soluzione per il problema.

Allo stesso tempo, gli itinerari in parola sembrano particolarmente indicati per il caso di lavori usuranti, anche se i già ricordati processi di automazione della produzione e le massicce strategie di delocalizzazione delle fasi di produzione labour intensive in paesi esteri sembrano aver diminuito l'ampiezza di questo problema.

Infine, la possibilità di percorsi interaziendali ed intersettoriali assume particolare rilevanza nel caso di eccedenze di personale derivanti da ristrutturazioni aziendali e/o crisi delle imprese. Una situazione che oltre alle conseguenze, facilmente comprensibili, per i singoli disoccupati e per le loro famiglie, comportano anche lo spreco di professionalità - ovvero di capitale umano - che potrebbero risultare di particolare interesse di aziende più sane, che sapranno cogliere le opportunità di sviluppo che comunque si annidano nelle pieghe di una crisi economica e finanziaria quale quella che si sta vivendo a livello mondiale.

Lo strumento diverrebbe quindi particolarmente utile per la gestione delle crisi occupazionali, un fenomeno, quello in parola, tristemente noto nella nostra Regione e che dovrebbe risultare ancora più rilevante nel prossimo futuro se si avvereranno le tristi previsioni recentemente formulate dal prof. Giuseppe Mauro, della Facoltà di Economia dell'Università D'Annunzio Chieti Pescara a margine della presentazione dell'indagine semestrale sull'industria abruzzese di Confindustria Abruzzo. Secondo il noto economista, infatti, in Abruzzo si registrerà, nel 2009, una contrazione del PIL ben superiore a quanto previsto dal Centro Studi di Confindustria nazionale per l'intera economia italiana.

Come già anticipato nell'Introduzione, la ricerca alla base del presente Rapporto ha avuto carattere essenzialmente esplorativo, per cui sarebbe necessario estenderne la portata allargando il campione di imprese coinvolte, tenendo anche conto degli altri settori industriali presenti nella Regione.

---

## RINGRAZIAMENTI

Nel concludere questo lavoro risulta gradito – prima che doveroso – esprimere un profondo senso di riconoscimento verso coloro che lo hanno reso possibile. In primo luogo il Dott. Gaetano Clavenna - Delegato del Presidente di Confindustria Abruzzo, Cav. Calogero Marrollo, al coordinamento del Centro Studi regionale - che ha voluto confermarmi la stima che da anni mi riserva conferendomi l'incarico di gestire questa attività di ricerca e di redigere il Rapporto finale. Spero che il risultato sia da lui considerato almeno pari alle aspettative che aveva all'inizio di questa lunga avventura.

Un secondo ringraziamento al Dott. Giuseppe D'Amico, Direttore di Confindustria Abruzzo, ed ai suoi collaboratori, per il supporto tecnico ed organizzativo, nonché per l'attività di fund raising che ha permesso il finanziamento – da parte di Banca Marche, a cui va un altrettanto sentito ringraziamento - della borsa di ricerca per la ricercatrice junior Dr Sebastiani.

Il terzo sentimento di gratitudine è per le tante aziende che hanno collaborato alla ricerca, accettando di mettere a disposizione i dati richiesti, riconoscendo il valore di questa attività per il territorio e per il tessuto imprenditoriale in esso operante.

Un ultimo – ma non per questo meno importante – ringraziamento va alla Dr Sebastiani, che ha validamente operato nella raccolta, classificazione ed analisi dei dati e senza il cui contributo questo rapporto non avrebbe visto la luce. Come d'uopo, la responsabilità per eventuali errori o refusi rimane comunque personale dell'autore.



---

## **ALLEGATI**

---



**Allegato I. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Manufacturing**

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Abbigliamento</b>	AB-01	capo reparto cucitura	1
		capo reparto taglio	2
		capo turno cucitura	3
		capo turno taglio	4
		operatore cucitura	5
		operatore taglio	6
		operatore stiro	7
		operatore tempi e metodi	8
		programmatore della produzione	9
	AB-02	responsabile produzione maglieria	10
		tecnico produzione maglieria	11
		coordinatore stireria	12
		addetto stireria	13
		coordinatore taglio	14
		addetto taglio	15
		tecnico tempi e metodi	16
		addetto distinta base	17
		direttore produzione industrializzato	18
		responsabile produzione industrializzato	19
		tecnico controllo qualità e avanzamento produzione	20
		responsabile programmazione produzione	21
		tecnico programmazione e lanci di produzione	22
		addetto lanci di produzione	23
	AB-03	responsabile produzione	24
		responsabile controllo stato avanzamento produzione	25
		responsabile stabilimento	26
		capoturno	27
		addetto taglio capi in tessuto	28
		addetto cucitura capi in tessuto	29
		addetto stiratura capi in tessuto	30
		addetto confezionamento capi in tessuto	31
		addetto umidificazione filato (capi in maglia)	32
		addetto smacchinatura capi in maglia	33
		addetto cucitura capi in maglia	34
		addetto trattamento capi in maglia	35
		addetto confezionamento capi in maglia	36
<b>Alimentare</b>	AL-04	responsabile stabilimento di trasformazione	37
		responsabile imbottigliamento	38
		operatore imbottigliamento	39

Segue Allegato I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
Alimentare	AL-04	responsabile farine	40
		operatore farine	41
		responsabile succhi	42
		operatore succhi	43
		responsabile stabilimento fresco	44
		responsabile 4° gamma	45
		operatore 4° gamma	46
		responsabile settore fresco	47
		operatore settore fresco	48
	AL-05	production manager	49
		shift leader	50
		line operator	51
		operatore sala sciroppi	52
	AL-07	responsabile produzione	53
		responsabile programmazione produzione	54
		responsabile imbottigliamento	55
		operatore linea imbottigliamento	56
		responsabile reparto tappi	57
		operatore reparto tappi	58
		responsabile produzione bottiglie	59
		operatore produzione bottiglie	60
		responsabile sala sciroppi	61
		operatore sala sciroppi	62
		responsabile area	63
	responsabile squadra	64	
	AL-08	responsabile di produzione	65
		operatore di produzione	66
	AL-09	responsabile stabilimento	67
		responsabile molino	68
		cilindrata	69
		responsabile farine	70
addetto alle miscele		71	
addetto all'insacco		72	
AL-10	addetto confezionamento pacchi	73	
	responsabile produzione	74	
	addetto impasto	75	
	addetto cottura	76	
	addetto ricopertura	77	
	addetto reparto pasticceria fresca	78	
	addetto primo confezionamento	79	
	addetto secondo e terzo confezionamento	80	
aiuto pasticceria	81		

## Segue Allegato I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Alimentare</b>	AL-11	responsabile di produzione	82
		addetto casaro	83
		filatore	84
		responsabile del confezionamento	85
		addetto alla pastorizzazione	86
		operatore di produzione	87
		addetto al confezionamento	88
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-12	Responsabile produzione e logistica	89
		capoturno di produzione	90
		filtratore di produzione	91
		caricatore di produzione	92
		caldaista di produzione	93
		aiuto analista e caldaista di produzione	94
		responsabile programmazione	95
	CF-13	responsabile di produzione	96
		operatore di produzione	97
		responsabile reparto	98
		supervisore di produzione	99
		responsabile della pianificazione	100
	CF-14	operatore pianificazione	101
		programmatore della produzione	102
		responsabile verniciatura	103
		verniciatore profili	104
		addetto movimentazioni ceste	105
		assistente verniciatore	106
		responsabile sublimazione	107
		capoturno reparto sublimazione	108
		addetto decoro	109
		addetto scarico reparto sublimazione	110
		responsabile polvere su polvere	111
addetto controllo e fissaggio polvere		112	
addetto macchina Real Wood		113	
addetto scarico materiale decorato		114	
responsabile laminati		115	
addetto aggancio Sr	116		
addetto aggancio Jr	117		
addetto sgancio Sr	118		
addetto sgancio Jr	119		
addetto verniciatura laminati Sr	120		
addetto verniciatura laminati Jr	121		
addetto sublimazione Sr	122		
addetto sublimazione Jr	123		

Segue Allegato I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-14	addetto accessori	124	
	CF-15	responsabile di stabilimento	125	
		responsabile di produzione	126	
		caporeparto liquido	127	
		caporeparto polvere	128	
		caporeparto taglio/slitter	129	
		capoturno reparto polvere	130	
		capoturno reparto liquido	131	
		addetto preparazione vernici	132	
		addetto verniciatura reparto polvere	133	
		addetto verniciatura reparto liquido	134	
		operatore taglio	135	
		responsabile programmazione della produzione	136	
		CF-16	responsabile di produzione	137
			operatore di produzione	138
	shift leader di produzione		139	
	team leader di produzione		140	
	manufacturing team leader		141	
	PPU leader di produzione		142	
	PPU packaging		143	
	PPU team leader		144	
	Team leader packaging		145	
	shift leader packaging		146	
	planning operator di produzione		147	
	planning specialist di produzione		148	
	planning manager		149	
	planning operator packaging		150	
	planning specialist packaging		151	
	scheduling operator	152		
	EBR operator	153		
	CF-17	capo reparto linea A	154	
		capoturno linea A	155	
		1° operatore linea A	156	
		2° operatore linea A	157	
		capo reparto linea B	158	
		capoturno linea B	159	
		1° operatore linea B	160	
		2° operatore linea B	161	
		capo reparto linea C	162	
		capoturno linea C	163	
		1° operatore linea C	164	
		2° operatore linea C	165	

## Segue Allegato I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
Chimico e Farmaceutico	CF-17	capo reparto linea D	166	
		capoturno linea D	167	
		1° operatore linea D	168	
		2° operatore linea D	169	
		capo stabilimento	170	
	CF-18	responsabile serra	171	
		capoturno liquidi	172	
		caporeparto liquidi	173	
		caporeparto solidi	174	
		caporeparto chelati	175	
		capoturno chelati	176	
		capoturno confezionamento solidi	177	
		capoturno idrosolubili	178	
		capoturno microgranuli	179	
		capoturno granulari	180	
		operatore generico di produzione	181	
		addetto serra	182	
		agronomo	183	
		tecnico esercizio impianti	184	
		segretaria di produzione	185	
	specialista pianificazione e gestione packaging	186		
	specialista programmazione della produzione	187		
	responsabile business operations	188		
	responsabile produzione	189		
	specialista dati di base	190		
	Elettronica	EL-19	direttore produzione	191
			responsabile avanzamento produzione	192
			responsabile di reparto	193
responsabile di turno			194	
responsabile unità operativa			195	
responsabile taglio			196	
addetto al taglio			197	
responsabile fotografia e linea Inner			198	
addetto fotografia e linea Inner			199	
responsabile test ottico			200	
addetto al test ottico			201	
responsabile pressa			202	
addetto alla pressa			203	
responsabile foratura			204	
addetto alla foratura			205	
responsabile galvanica			206	
addetto galvanica			207	

Segue Allegato I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
Elettronica	EL-19	responsabile fotoincisione e solder	208	
		addetto fotoincisione e solder	209	
		responsabile serigrafia	210	
		addetto serigrafia	211	
		responsabile test elettrico	212	
		addetto test elettrico	213	
		responsabile scontornatura	214	
		addetto scontornatura	215	
		responsabile collaudo finale ed imballo	216	
		addetto collaudo finale ed imballo	217	
	EL-20	operatore trattamenti funzionali	218	
		operatore trattamenti ottici	219	
		operatore officina meccanica	220	
		responsabile produzione e programmazione produzione	221	
	EL-21	production manager	222	
		shift manager	223	
		supervisore	224	
		lead operator	225	
		trainer operator	226	
		operator	227	
		planning manager	228	
		planner	229	
		fab facility coordinator	230	
	collaboratore della fab facility	231		
	EL-22	responsabile produzione	232	
		operatore assemblaggio	233	
	Legno e mobili	LM-23	capofabbrica	234
			operatore movimentazione tronchi, scortecciatura e sezionatura (stroncatore)	235
			operatore sfogliatrice (sfogliatore)	236
			operatore essiccatrice (impilaggio in uscita)	237
			operatore taglio fogli fuori misura e giuntura spezzoni (taglierinista)	238
			operatore spalmatura colla	239
			operatore cernita legno	240
operatore presse mono/pluri-vano			241	
operatore levigatura, collaudo e finitura			242	
operatore imballaggio o incassamento			243	
operatore scontornatura			244	
LM-24			responsabile produzione	245
			responsabile reparto macchine	246
		responsabile reparto montaggio	247	
		responsabile reparto verniciatura	248	
		operatore reparto macchine	249	

## Segue Allegato I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Legno e mobili</b>	LM-24	operatore reparto montaggio	250
		operatore reparto verniciatura	251
	LM-25	addetto misurazione tranceria	252
		addetto essiccazione tranciati	253
		addetto preparazione tronchi tranceria	254
		addetto preparazione tronchi segheria	255
		addetto segheria	256
		addetto sfogliatrice	257
		affilatore	258
		capo macchina sfogliatrice	259
		capo reparto segheria	260
		capo reparto tranceria	261
		responsabile stabilimento	262
		rifilatore	263
		segantino	264
		taglierinista	265
		tranciatore	266
		addetto misurazione ed imballaggio	267
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-26	caposquadra	268
		saldatore (certificato)	269
		operatore impianti freni	270
		operatore impianti elettrici	271
		addetto alla produzione	272
		verniciatore	273
	MA-27	Standard time specialist (tempi e metodi)	274
		section - line worker organizer (tempi e metodi)	275
		production - line leader	276
		section - production staff	277
		assemblatore	278
		section chief	279
		painting operator	280
		operatore fonderia	281
		operatore macchine utensili	282
		saldatore	283
		section - programming assistant	284
	production control - production programming specialist	285	
	production control - specialist parts import	286	
	production manager	287	
MA-28	Manufacturing Manager	288	
	General Production Supervisor	289	
	Supervisor	290	
	Work analysis (tempi e metodi)	291	

Segue Allegato I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-28	Team Leader (formazione)	292
		operatore linee robotizzate	293
		saldatore manuale	294
		operatore macchine automatizzate	295
		assemblatore manuale	296
		coordinatore pianificazione produzione	297
	MA-29	responsabile stabilimento	298
		responsabile reparto verniciatura	299
		caposquadra verniciatura	300
		addetto verniciatura	301
		responsabile reparto saldatura	302
		capo squadra saldatura	303
		addetto saldatura manuale	304
		addetto saldatura robotizzata	305
		responsabile montaggio	306
		assistente responsabile montaggio	307
		addetto montaggio	308
		responsabile area finizione	309
		addetto area finizione	310
		caporeparto veicoli speciali/prototipi	311
	addetto veicoli speciali/prototipi	312	
	MA-30	responsabile tempi e miglioramento processi	313
		operatori tempi e miglioramento processi	314
		responsabile mini fabbrica (reparto)	315
		capoturno	316
		caposquadra	317
		operatore macchine automatizzate	318
		operatore assemblaggio manuale	319
	MA-31	verniciatore	320
		operatore impianto elettrico	321
		saldatore	322
		addetto alla produzione	323
		responsabile della produzione	324
operatore assemblaggio		325	
operatore macchine automatizzate		326	
carpentiere Inox		327	
caposquadra		328	
caporeparto		329	
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	programmatore della produzione	330
		responsabile produzione	331
		responsabile fabbricazione	332
		responsabile preparazione In Linea	333

## Segue Allegato I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	responsabile Fuori Linea	334
		responsabile premontaggio	335
		responsabile assemblaggio montaggio finale	336
		operatore assemblaggio	337
		responsabile cantiere	338
		operatore di cantiere	339
		capo squadra	340
		addetti generici alla produzione	341
		addetto alle virole	342
		addetto alle giostre	343
		addetto alle particelle	344
		addetto al laser	345
		addetto al lavaggio	346
		addetti alle macchine - saldatura automatica	347
		addetti alle macchine - saldatura semiautomatica	348
		addetto alla calandratura	349
		addetto alla bordatura tetti e fondi	350
		addetto alla piegatura	351
		addetto al taglio lamiera	352
		addetto spianatura lamiera	353
		addetto satinatura automatica	354
		addetto al tornio	355
		saldatore manuale a filo	356
		saldatore manuale TIG	357
	saldatore manuale TIG esperto	358	
	apprendista saldatore	359	
	carpentiere Inox	360	
	aiuto carpentiere	361	
	MA-33	programmatore della produzione	362
		responsabile di produzione	363
		responsabile cantiere	364
		operatore di cantiere	365
		capo officina	366
		capo squadra	367
		saldatore	368
		addetto montaggio	369
		addetto macchine automatizzate	370
addetto piegatura		371	
addetto taglio lamiera		372	
carpentiere		373	
aiuto carpentiere		374	
responsabile officina	375		

**Segue Allegato I**

<b>Settore</b>	<b>Sigla azienda</b>	<b>Figura Professionale</b>	<b>N. ord</b>
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-33	addetto officina lavorazioni macchine utensili	376
		responsabile officina lavorazioni macchine utensili	377
	MA-34	direttore di produzione	378
		capo officina	379
		capoturno	380
		operatore macchine automatizzate	381
		operatore tempi e metodi	382
	MA-35	responsabile cantiere	383
		operatore di cantiere	384
		coordinatore montaggi TG/TV	385
		tubista	386
		carpentiere	387
		saldatore	388
		operaio generico	389

## Allegato 2. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Maintenance

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Abbigliamento</b>	AB-01	manutentore meccanico	1
	AB-02	coordinatore manutenzione immobili	2
		addetto manutenzione immobili	3
	AB-03	operatore manutenzione	4
<b>Alimentare</b>	AL-05	manutentore meccanico	5
		manutentore elettrico	6
		operatore magazzino ricambi	7
		utilities operator	8
		Maintenance Manager	9
	AL-07	responsabile manutenzione	10
		responsabile efficienza elettrica	11
		responsabile efficienza meccanica	12
		manutentore meccanico	13
		manutentore elettrico	14
		responsabile gestione servizi d'impianto	15
	AL-08	operatore gestione servizi d'impianto	16
		responsabile manutenzione	17
	AL-09	operatore manutenzione	18
		responsabile manutenzione	19
		manutentore elettrico	20
	<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-12	manutentore
coordinatore manutenzione			22
responsabile gestione servizi e collaboratore di manutenzione			23
CF-13		responsabile servizi tecnici	24
		responsabile manutenzione utilities	25
		operatore manutenzione utilities	26
		responsabile manutenzione elettro-strumentale	27
		operatore manutenzione elettro-strumentale	28
		coordinatore manutenzione & lavori edili	29
CF-15		supervisore manutenzione	30
		manutentore	31
CF-16		responsabile manutenzione	32
		responsabile manutenzione elettrica	33
		responsabile manutenzione meccanica	34
	responsabile gestione utilities	35	
	operatore gestione utilities	36	
	responsabile manutenzione edifici	37	
	operatore manutenzione edifici	38	
	pianificatore manutenzione	39	
	operatore magazzino e ricambi	40	
manutentore elettrico	41		

Segue Allegato 2

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-16	manutentore meccanico	42
	CF-17	responsabile servizio tecnico	43
		manutentore meccanico	44
		manutentore elettro-strumentale	45
		operatore magazzino ricambi	46
	CF-18	responsabile manutenzione	47
		collaboratore del responsabile manutenzione	48
	<b>Elettronica</b>	EL-19	responsabile manutenzione
operatore manutenzione			50
EL-20		manutentore meccanico	51
EL-21		section manager	52
		training manager	53
		junior trainer representative	54
		training engineer lead	55
		engineer manager	56
		engineer	57
		junior engineer	58
		engineer lead	59
		senior engineer	60
		senior engineer lead	61
		technician	62
		construction trade supervisor	63
		project superint	64
		junior project coordinator	65
		construction manager	66
		control engineer supervisor	67
		mechanical engineer	68
		chemical engineer	69
		junior electrical engineer	70
		junior chemical engineer	71
		junior mechanical engineer	72
		facilities engineering manager	73
		Maintenance Manager	74
		manutentore elettrico	75
		pianificatore manutenzione	76
		supervisor manutenzione cogenerazione	77
		supervisor manutenzione sito	78
		manutentore meccanico	79
manutentore strumentazione	80		
equipment support manager	81		
technician lead	82		
technician supervisor	83		

## Segue Allegato 2

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Elettronica</b>	EL-21	senior technician	84
		senior technician lead	85
		junior engineer supervisor	86
		junior equipment support coordinator	87
		operatore manutenzione edifici	88
<b>Legno</b>	LM-25	manutentore	89
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-26	manutentore meccanico	90
		manutentore elettrico	91
	MA-27	maintenance chief	92
		maintenance operator	93
		section - toolmaker	94
		workshop technician	95
	MA-28	Maintenance Manager	96
		Maintenance Engineer	97
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-28	manutentore meccanico	98
		manutentore elettrico	99
	MA-29	manutentore elettrico	100
		manutentore meccanico	101
		coordinatore manutenzione elettrica	102
		coordinatore manutenzione meccanica	103
	MA-30	responsabile manutenzione	104
		operatore manutenzione meccanica	105
		operatore manutenzione elettrica	106
	MA-31	responsabile manutenzione	107
		manutentore	108
	<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	responsabile manutenzione
addetto alla manutenzione			110
MA-34		responsabile manutenzione	111
		manutentore meccanico	112
MA-35		manutentore	113
		responsabile manutenzione	114
		elettricista industriale	115

### Allegato 3. Le posizioni organizzative della famiglia professionale General Services

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Abbigliamento</b>	AB-02	addetto reception	1
		addetto archivio e pratiche varie (commesso)	2
<b>Alimentare</b>	AL-09	servizi generali (responsabile pulizie)	3
	AL-10	servizi generali (segretaria)	4
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-12	servizi generali (addetto portineria)	5
		commesso	6
	CF-13	responsabile servizi generali (ristorazione + vigilanza)	7
	CF-14	addetto portineria	8
	CF-16	cleaning external areas operator	9
		responsabile general services	10
	CF-18	specialista affari generali	11
<b>Elettronica</b>	EL-21	travel agents operator	12
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	general services administration assistant (commesso)	13
		executive secretary	14
		office specialist	15
		office assistant	16
		general affairs assistant	17
		general affairs coordinator	18
		general affairs specialist	19
	MA-28	servizi generali (organizzazione viaggi personale)	20
		servizi generali (assistente personale direttore)	21
	MA-29	responsabile servizi generali	22
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-35	segretaria	23

## Allegato 4. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Environment, Health & Safety

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Abbigliamento</b>	AB-02	addetto gestione sicurezza	1
<b>Alimentare</b>	AL-05	operatore safety & environment	2
		responsabile safety & environment	3
	AL-10	responsabile sistema ambientale e sicurezza	4
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-12	responsabile sicurezza ed ambiente	5
	CF-13	operatore ambiente e sicurezza	6
		responsabile ambiente e sicurezza	7
	CF-15	responsabile area sicurezza	8
		operatore per l'ambiente	9
	CF-16	HSE & general services manager	10
		responsabile sicurezza	11
		operatore environment	12
	CF-17	responsabile sicurezza ed ambiente	13
		responsabile sicurezza	14
responsabile ambiente		15	
CF-18	responsabile gestione integrata qualità e sicurezza ambientale	16	
<b>Elettronica</b>	EL-19	responsabile ecologia	17
	EL-21	EHS and security manager	18
		junior safety manager	19
		security supervisor	20
		security coordinator	21
		junior environment engineer	22
		environment engineer	23
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	environment & safety specialist	24
		factory services coordinator	25
	MA-28	HSE Manager	26
	MA-29	responsabile sicurezza ed ambiente	27
addetto depurazione		28	
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	responsabile sicurezza	29
	MA-33	responsabile sicurezza, igiene e ambiente	30
	MA-35	responsabile sicurezza	31

## Allegato 5. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Quality

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
Abbigliamento	AB-02	responsabile qualità	1
		addetto collaudo	2
		responsabile addebiti a fornitori	3
		addetto controllo qualità dei processi	4
		addetto controllo qualità dei tessuti	5
		coordinatore controllo qualità tessuti	6
		addetto controllo qualità stampa camiceria	7
	AB-03	responsabile assicurazione qualità	8
Alimentare	AL-04	responsabile ufficio qualità	9
	AL-05	quality assurance clerk	10
		quality assurance specialist	11
		quality assurance manager	12
	AL-07	responsabile laboratorio e analisi chimiche	13
		operatore laboratorio e analisi chimiche	14
		responsabile analisi packaging	15
		operatore analisi packaging	16
	AL-09	responsabile assicurazione qualità	17
		responsabile laboratorio	18
		tecnico di laboratorio	19
AL-10	responsabile qualità	20	
Chimico e Farmaceutico	CF-12	responsabile dei laboratori (prodotti no-coating e controllo qualità)	21
		responsabile qualità	22
		tecnico di laboratorio	23
		analista di produzione	24
		analista/caldaista di produzione	25
	CF-13	direttore tecnico e qualità	26
		responsabile servizio assicurazione qualità	27
		responsabile servizio controllo qualità	28
		responsabile laboratorio biologico	29
		operatore laboratorio biologico	30
		responsabile laboratorio chimico	31
		operatore laboratorio chimico	32
		responsabile materiale di confezionamento	33
		operatore materiale di confezionamento	34
		responsabile studi di stabilità	35
		operatore studi di stabilità	36
		responsabile GMP compliance	37
		responsabile ISO 9001 compliance	38
		BR reviewer	39
		validation specialist	40
operatore campionamento	41		

## Segue Allegato 5

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-14	responsabile laboratorio e materie prime	42
		assistente laboratorio e materie prime	43
	CF-15	responsabile ufficio qualità	44
		responsabile verifiche materie prime	45
		responsabile laboratorio	46
		tecnico di laboratorio	47
		responsabile gestione reclami	48
		configuratore codici	49
		CF-16	quality operations manager
	responsabile quality systems & regulatory liaison		51
	responsabile quality regulatory liaison		52
	quality control manager		53
	responsabile test materiali imballaggio		54
	operatore test materiali imballaggio		55
	responsabile microlab		56
	operatore test su prodotto		57
	operatore campionamento		58
	responsabile test stabilità		59
	operatore test stabilità		60
	quality assurance documentation		61
	quality assurance validation		62
	beatchrecords responsabile		63
	responsabile sviluppo analitico		64
	responsabile test materiali in ingresso		65
	responsabile test sul prodotto		66
	operatore test sul prodotto	67	
	CF-17	responsabile qualità e laboratorio	68
		addetto qualità e laboratorio	69
	CF-18	analista di laboratorio	70
		responsabile di laboratorio	71
		specialista controllo di qualità	72
	<b>Elettronica</b>	EL-19	responsabile controllo qualità
operatore controllo qualità			74
responsabile assicurazione qualità			75
operatore assicurazione qualità			76
responsabile laboratorio			77
addetto al laboratorio			78
EL-20		responsabile di sito per la qualità	79
		operatore deputato al controllo dei componenti	80
EL-21		jr technician	81
		technician	82
		sr technician	83

Segue Allegato 5

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Elettronica</b>	EL-21	jr engineer	84
		engineer	85
		sr engineer	86
		metrogy manager	87
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	engineering quality Hingi assistance technician	88
		engineering quality Hingi technician senior	89
		engineering quality Hingi specialist - Engine PL	90
		engineering quality Hingi spcialist - Marketability/electric PL	91
		engineering quality Hingi specialist - Strenght PL	92
		total quality - omologation/certification test PL	93
		total quality - omologation/certification test technician senior	94
		section - ISO coordinator	95
		section - ISO operator	96
		section - quality control assistant	97
		total quality - auditing and best quality	98
		total quality manager	99
		total quality - Q.I.C. coordinator	100
		total quality - Q.I.C. assistant	101
		total quality - Q.I.C. Office Specialist	102
		total quality - Q.I.C. technical Specialist	103
		EURO Q.I.C. - S operator	104
		EURO Q.I.C. - S technician	105
		total quality - EURO Q.I.C.-S coordinator	106
		total quality - F.I. shift leader	107
		total quality - F.I. technical inspector	108
		total quality -final inspector	109
		total quality -final inspection coordinator (team leader)	110
		QCD - material analysis specialist	111
	QCD - parts quality coordinator	112	
	QCD - quality control assistant	113	
	QCD - quality control specialist	114	
	Local Part Procurement - quality and warehouse foreman	115	
	MA-28	Quality Assurance Manager	116
		Quality Process Leader (responsabile qualità di processo)	117
		Quality Process Technician	118
Quality Inspector		119	
Supplier Quality Supervisor		120	
Customer Quality Engineering		121	
Customer Quality Technician		122	
Metrology Technician		123	
Quality System Engineering Intercompany	124		
MA-30	operatore qualità materiali in entrata	125	

## Segue Allegato 5

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-30	operatore qualità di produzione	126
		addetto valutazione fornitori	127
		responsabile qualità	128
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	responsabile qualità	129
		operatore qualità	130
	MA-33	operatore verifica qualità fornitori	131
		responsabile sistema di gestione della qualità	132
		operatore sistema di gestione della qualità	133
	MA-34	responsabile controllo qualità	134
	MA-35	responsabile qualità	135
		controllo qualità cantiere	136

## Allegato 6. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Human Resources Management

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
Abbigliamento	AB-01	responsabile del personale	1
		operatore HR	2
	AB-02	responsabile R.U.	3
		addetto selezione	4
		specialista formazione	5
		responsabile coordinamento filiali estere	6
		addetto gestione personale retail	7
		addetto affari legali e contenzioso (del personale)	8
		addetto amministrazione del personale (presenze)	9
		esperto gestione del personale (vicedirettore del personale)	10
	AB-03	operatore amministrazione R.U.	11
Alimentare	AL-04	operatore amministrazione R.U.	12
	AL-05	vicedirettore del personale	13
		operatore gestione R.U.	14
	AL-07	responsabile del personale (anche relazioni industriali)	15
		addetto selezione e formazione	16
AL-09	operatore amministrativo R.U. (no paghe e contributi-operatore sindacale)	17	
Chimico e Farmaceutico	CF-13	responsabile gestione R.U.	18
		HR manager	19
	CF-14	operatore gestione R.U.	20
		operatore amministrativo	21
	CF-15	operatore amministrativo	22
		operatore amministrativo	23
	CF-16	HR manager	24
		HR specialist	25
		HR administration	26
	CF-17	addetto paghe e contributi	27
HR manager		28	
coordinatore formazione, selezione e sviluppo personale		29	
operatore contrattualistica gestione RU		30	
Elettronica	EL-21	operatore amministrativo	31
		HR manager	32
		workforce development & quality system manager	33
		industrial & academic relations manager	34
		industrial relations specialist	35
		communication manager	36
		HR operations manager	37
		workforce development & quality system specialist	38
		academic relations specialist	39
		communication specialist	40
		HR operation specialist	

## Segue Allegato 6

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
<b>Elettronica</b>	EL-21	industrial relations representative (responsabile relazioni industriali)	41	
		HR administration (operatore sindacale)	42	
		workforce mobility specialist	43	
		administrative manager assistant	44	
		compensation analyst	45	
	EL-22	responsabile del personale (relazioni sindacali)	46	
		operatore HR	47	
<b>Legno e Mobili</b>	LM-25	operatore amministrativo	48	
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	human resources manager	49	
		human resources assistant manager	50	
		human resources management system chief	51	
		human resources management system specialist	52	
		personnel administration specialist	53	
		union relationship and associate development chief	54	
		union and legal affairs assistant	55	
		associate development specialist	56	
	MA-28	HR manager	57	
		HR generalist	58	
		Labour Relation Specialist	59	
		HR administrator	60	
		HOS manager	61	
		HOS specialist	62	
	MA-29	responsabile risorse umane + ufficio legale	63	
	MA-30	operatore amministrazione personale	64	
		operatore sindacale e sviluppo personale	65	
		operatore gestione R.U.	66	
	<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	operatore amministrativo	67
		MA-33	responsabile del personale	68
operatore amministrativo			69	
MA-34		operatore amministrazione personale	70	
MA-35		responsabile ufficio del personale	71	
	addetto ufficio del personale	72		

## Allegato 7. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Information & Communication Technology

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Abbigliamento</b>	AB-02	responsabile sistemi informativi	1
		coordinatore gestione domanda d'area	2
		tecnico gestione domanda d'area	3
		addetto assistenza reti P.C.	4
		tecnico supporto sistema gestionale	5
		tecnico supporto sistema informativo rete vendita	6
		tecnico supporto sistema documentale aziendale	7
<b>Alimentare</b>	AL-09	responsabile CED	8
		addetto CED	9
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-12	responsabile IT	10
	CF-13	operatore servizi sistemi informativi	11
	CF-14	responsabile ICT	12
	CF-15	sviluppatore software	13
		operatore CED	14
	CF-16	responsabile information solution	15
		application development	16
		sap support	17
		system and network	18
		information solution infrastructure	19
	CF-18	analista programmatore	20
		tecnico informatico	21
		responsabile sistemi informativi	22
	<b>Elettronica</b>	EL-19	addetto archivio
EL-21		information technology manager	24
		data and system management manager	25
		IT infrastructure manager	26
		software technician	27
		junior Microsoft system manager	28
		junior software engineer	29
		software engineer	30
		senior software engineer	31
		Unix system manager	32
		senior Microsoft system manager	33
		senior communication lead	34
		Microsoft system manager	35
		customer support manager	36
		software trainer engineer	37
		software trainer technician	38
		field service engineer	39
		Microsoft system administration	40

## Segue Allegato 7

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Elettronica</b>	EL-21	associate software trainer technician	41
		Microsoft system management manager	42
		infosecurity engineer	43
		Fab production software manager	44
		software analist	45
		site wide software manager	46
	EL-22	responsabile ICT	47
		esperto rete interna	48
		esperto rete esterna	49
		responsabile sistemi informativi	50
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	IS help desk	51
		IS specialist	52
		IS responsible	53
	MA-28	IT manager	54
	MA-29	addetto sistemi informativi	55
		responsabile sistemi informativi	56
	MA-30	operatore ICT	57
MA-31	responsabile sistemi informativi	58	
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	operatore CED	59
	MA-34	operatore sistemi informativi	60

## Allegato 8. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Supply Chain Management

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
Abbigliamento	AB-01	magazziniere	1
		addetto alle spedizioni	2
	AB-02	buyer materiale d'ufficio	3
		responsabile acquisti indiretti	4
		responsabile acquisto commercializzato	5
		tecnico gestione campionario commercializzato	6
		coordinatore acquisto commercializzato	7
		addetto gestione ordini commercializzato	8
		responsabile gestione fornitori (terzisti e servizi)	9
		addetto gestione fornitori (terzisti e servizi)	10
		responsabile acquisto tessuti	11
		coordinatore acquisto tessuti	12
		tecnico acquisto tessuti	13
		addetto gestione ordine d'acquisto	14
		responsabile acquisti accessori	15
		tecnico acquisti accessori	16
		addetto acquisti accessori	17
		responsabile spedizioni	18
		addetto alle spedizioni	19
		addetto alla ricezione merci	20
		coordinatore logistica in entrata	21
		coordinatore logistica in uscita	22
		assistente di magazzino	23
		addetto al magazzino	24
		coordinatore attività di magazzino	25
		coordinatore movimentazione in uscita	26
		autista	27
		responsabile magazzino materie prime	28
		responsabile magazzino prodotti finiti	29
		logistic project specialist	30
		assistente programmazione magazzino prodotti finiti	31
AB-03	responsabile ufficio acquisti (MP ed accessori)	32	
	operatore ufficio acquisti (MP ed accessori)	33	
	responsabile logistica	34	
	magazziniere	35	
Alimentare	AL-04	carrellista	36
	AL-05	spare parts clerk	37
		buyer local services & transportations	38
		assistant buyer	39
		warehouse supervisor	40

## Segue Allegato 8

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
Alimentare	AL-05	warehouse keeper	41
		finished product operation coordinator	42
		finished product administration coordinator	43
		raw material coordinator	44
		mulettista	45
	AL-06	buyer	46
		responsabile logistica	47
		magazziniere	48
		addetto al piking	49
		autista	50
		repartista	51
		vice repartista	52
	AL-07	responsabile acquisti	53
		buyer	54
		responsabile magazzino	55
		addetto al magazzino	56
		responsabile spedizioni	57
		addetto accettazione ordini	58
		operatore pianificazione carichi e contatti con i vettori	59
		responsabile area di carico (piazzalista)	60
	carrellista	61	
	AL-08	operatore magazzino materie prime	62
		operatore magazzino semilavorati	63
		operatore magazzino prodotti finiti	64
	AL-09	responsabile ufficio acquisti	65
		addetto acquisto grano - ottimizzazione Q/P	66
		responsabile acquisto materiale sussidiario	67
		responsabile acquisto materiale tecnico e varie	68
		operatore ufficio acquisti	69
		responsabile magazzino	70
		piazzalista	71
addetto carico e scarico		72	
autista		73	
addetto acquisizione ordini		74	
AL-10	responsabile acquisti	75	
	responsabile gestione ordini	76	
	magazziniere/spedizioniere	77	
AL-11	responsabile acquisti	78	
	responsabile magazzino	79	
	magazziniere	80	
	autista	81	
Chimico e Farmaceutico	CF-12	addetto acquisti beni e servizi	82
		addetto acquisti materie prime	83

Segue Allegato 8

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-12	responsabile previsioni, programmazione e approvvigionamento	84
		responsabile delle spedizioni	85
		responsabile magazzino	86
		magazziniere	87
	CF-13	responsabile servizio acquisti	88
		segretaria servizio acquisti	89
		acquisitore	90
		operatore movimentazione dei materiali	91
		responsabile magazzino	92
		operatore ricevimento e spedizioni	93
	CF-14	responsabile magazzino	94
		addetto ricezione e controllo profilati sr	95
		addetto ricezione e controllo barre jr	96
		addetto preparazione ordini sr	97
		addetto preparazione ordini jr	98
		caposquadra preparazione ceste	99
		addetto preparazione ceste	100
		responsabile imballo e spedizione	101
		capoturno imballo sublimazione	102
		addetto smistamento sublimato	103
		capoturno imballo polvere su polvere	104
		addetto smistamento polvere su polvere	105
		capoturno imballo Ral	106
		addetto smistamento Ral	107
	addetto reggiatura	108	
capoturno spedizione	109		
operatore spedizione	110		
operatori imballaggio laminati	111		
addetto movimentazione materiale	112		
CF-15	operatore acquisti d'ufficio	113	
	responsabile magazzino materie prime	114	
	addetto al magazzino	115	
	responsabile spedizioni	116	
	mulettista	117	
CF-16	operatore acquisto materiali vari	118	
	buyer	119	
	responsabile demand management	120	
	operatore demand management	121	
	supply chain manager	122	
	import/export	123	
	site purchasing manager	124	
operatori spedizione e ricezione merci	125		

## Segue Allegato 8

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-16	warehousing & distribution supervisor	126
	CF-17	responsabile magazzino	127
		addetto al magazzino	128
	CF-18	specialista pianificazione e gestione MP ed acquisti	129
		responsabile gestione domanda	130
		supply chain manager	131
		addetto alle spedizioni	132
		specialista gestione magazzino e prodotti in uscita	133
specialista della pianificazione		134	
		specialista materiali in ingresso e movimentazione interna	135
<b>Elettronica</b>	EL-19	addetto al magazzino	136
	EL-21	purchasing & logistic manager	137
		Fab & It Capital purchasing manager	138
		purchasing section manager-spare part	139
		purchasing section manager-raw materials	140
		senior buyer	141
		buyer	142
		buyer planner	143
		junior buyer	144
		Import/Export & Traffic Manager	145
		collaboratori Import/Export & Traffic Manager	146
		Warehouse & Logistic Manager	147
		shipping coordinator	148
	material center lead	149	
	carrellista	150	
	EL-22	addetto acquisti Italia	151
addetto acquisti import		152	
magazziniere		153	
<b>Legno e Mobili</b>	LM-23	operatore movimentazione tronchi	154
	LM-25	responsabile acquisti trading	155
		responsabile approvvigionamenti legno	156
		addetto all'accatastamento	157
		responsabile magazzino	158
		addetto al magazzino	159
carrellista	160		
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	procurement - buyer specialist (components)	161
		procurement - buyer specialist (consumable)	162
		procurement - buyer specialist new models development	163
		procurement - EBPL (Engineering Buyer Project Leader)	164
		QCD -EBPL / buyer	165
		QCD manager	166
QCD general manager	167		

Segue Allegato 8

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	procurement - order system specialist	168
		procurement specialist	169
		Local Part Procurement coordinator	170
		Local Part Procurement - procurement specialist	171
		Logistic assistant	172
		logistic specialist	173
		procurement - line supplier (log interna - carrellista)	174
		procurement - receiving materials operator (warehouse)	175
		procurement - warehouse keeper	176
		procurement - warehouse section chief	177
		warehouse - packaging specialist	178
		warehouse keeper	179
		Local Part Procurement - Logistic operator (ricezione componenti)	180
	MA-28	supply chain manager	181
		buyer materiali di consumo	182
		indirect material coordinator	183
		Warehouse Leader	184
		Operatore (spedizioniere)	185
		Planning Leader	186
		Customer Service Specialist (Responsabile Spedizioni)	187
		Shopfloor Controller	188
		Site Expeditor (verifica operativa spedizioni)	189
	MA-29	operatore logistica ed approvvigionamenti	190
		addetto movimentazione magazzino automatico	191
		addetto movimentazione magazzino	192
		addetto magazzino post-vendita	193
		addetto logistica	194
		addetto consegna veicoli	195
	MA-30	responsabile acquisti vari	196
		operatore acquisti Italia	197
		operatore acquisti Estero	198
		responsabile magazzino	199
		operatore magazzino materie prime e prodotti finiti	200
operatore magazzino materiali di consumo		201	
MA-31	responsabile acquisti vari	202	
	magazziniere	203	
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	responsabile acquisti vari	204
		collaboratore acquisti	205
		responsabile magazzino e logistica	206
		addetto al magazzino contabile	207
		responsabile magazzino fisico	208
		addetto al magazzino fisico - magazziniere	209

## Segue Allegato 8

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	addetto ai montaggi installazioni esterni	210
		responsabile lavaggio, movimentazione e spedizione	211
		addetto movimentazione e spedizione	212
		autista	213
	MA-33	responsabile acquisti	214
		addetto emissione ordini	215
		responsabile gestione materiali/ordini	216
		addetto gestione materiali/ordini	217
	MA-34	responsabile acquisti	218
		team leader	219
		coordinatore spedizioni	220
		addetto alla movimentazione	221
	MA-35	responsabile ufficio acquisti	222
		addetto ufficio acquisti	223
		addetto al magazzino	224
		responsabile trasporti	225
responsabile servizi logistici		226	

## Allegato 9. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Marketing & Sales

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
Abbigliamento	AB-02	PR manager	1
		addetto comunicazione interna	2
		addetto gestione eventi	3
		addetto PR	4
		global retail director	5
		retail merchandising manager	6
		responsabile store design and visual	7
		gestione outlet / stock	8
		responsabile store development	9
		tecnico store development	10
		merchandiser	11
		junior merchandiser	12
		responsabile visual merchandising	13
		operatore visual merchandising	14
		project manager	15
		tecnico programmazione sviluppo progetti	16
		addetto back office	17
		sales direct foreign market	18
		key account manager	19
		area sales manager	20
		area sales manager junior	21
		addetto vendite show room	22
		addetto comunicazione e riassortimenti	23
		addetto gestione listini e campionari	24
		addetto customer services	25
		responsabile comunicazione e media buying	26
		web communication manager	27
		brand communication manager	28
		addetto media buying	29
		brand manager	30
		brand manager junior	31
		brand director	32
		responsabile prodotto (capo campione)	33
		esperto tessuti	34
		addetto cartella colore	35
		coordinatore campionario	36
		addetto campionario	37
		addetto comunicazione e brand	38
		responsabile N.O.O.S.	39
		tecnico gestione N.O.O.S.	40
		strategic planning and control	41

## Segue Allegato 9

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
Abbigliamento	AB-02	assistenza pianificazione aziendale	42	
		brand key account	43	
		responsabile franchising	44	
		responsabile commerciale (brand)	45	
		addetto ufficio commerciale	46	
		addetto analisi dati retail	47	
		tecnico analisi e programmazione vendite	48	
	AB-03	responsabile comunicazione istituzionale e di prodotto	49	
		operatore comunicazione istituzionale e di prodotto	50	
		responsabile commerciale Italia	51	
		responsabile commerciale Estero	52	
	Alimentare	AL-04	responsabile ricerca di nuovi clienti	53
AL-06		analista di marketing	54	
		responsabile di filiale	55	
		vice responsabile di filiale	56	
AL-09		responsabile comunicazione aziendale	57	
		responsabile commerciale	58	
		addetto commerciale estero	59	
		addetto assistenza tecnica clienti	60	
			capo area commerciale	61
AL-10		responsabile rapporti con agenti di vendita	62	
AL-11		responsabile commerciale	63	
Chimico e Farmaceutico	CF-12	assistente commerciale Non Coating	64	
	CF-13	contract manufacturing manager	65	
	CF-14	segretaria commerciale	66	
	CF-18	Product Manager	67	
		Product Manager Farm	68	
		Project Manager	69	
		specialista area commerciale	70	
		responsabile business development	71	
		responsabile business Turf	72	
		responsabile business Alghe	73	
		responsabile business Farm	74	
		segreteria commerciale (Garden)	75	
		capo area Garden Italia	76	
		ispettore vendite di area	77	
		national key account	78	
		responsabile business Garden	79	
	responsabile vendite Garden Italia	80		
specialista marketing strategico	81			
grafico	82			
responsabile marketing	83			

Segue Allegato 9

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-18	specialista marketing operativo	84
		segreteria commerciale estero	85
		regional sales manager	86
		responsabile vendite estero	87
		responsabile vendite industriali	88
		key account vendite industriali	89
		capo area Farm Italia	90
		area manager Italia Turf	91
		tecnico promoter	92
		responsabile vendite Italia	93
		segreteria commerciale Italia	94
		tecnico commerciale	95
		product manager	96
		product manager Farm	97
project manager	98		
<b>Elettronica</b>	EL-19	direttore commerciale	99
		responsabile vendite Italia	100
		responsabile vendite Estero	101
		responsabile ufficio vendite	102
		addetto emissione offerte e rapporti estero	103
		segreteria commerciale Italia	104
		segreteria commerciale estero	105
		responsabile marketing	106
	EL-22	operatore comunicazione organizzazione eventi	107
		operatore materiale di comunicazione	108
responsabile commerciale estero		109	
<b>Legno e Mobili</b>	LM-23	addetto ufficio estero	110
	LM-25	responsabile commerciale Estero	111
		responsabile commerciale Italia	112
		segreteria commerciale (Italia e Estero)	113
		responsabile marketing	114
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-26	direttore commerciale	115
		forza vendita (venditori e agenti)	116
		segretaria commerciale	117
	MA-27	area manager Italia	118
		marketing office specialist	119
		sales office assistant	120
		sales general manager	121
		sales inspector	122
		sales office specialist	123
		sales planning and control specialist	124
advertising specialist	125		

## Segue Allegato 9

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	advertising and events responsabile	126	
		PR and events assistant	127	
		PR responsabile	128	
		power equipment - communication and advertising	129	
		power equipment - marketing and product planning	130	
		power equipment - sales administration	131	
		power equipment - sales planning and control expert	132	
		power equipment - sales general manager	133	
		power equipment - sales office assistant	134	
		product dimostratore & warehouse handling	135	
		power equipment - administrative customer service	136	
		power equipment - customer care	137	
		power equipment - customer service assistant manager	138	
		power equipment - marine application engineer	139	
		Power equipment - sales administration chief (analista dati vendita)	140	
		Power equipment - sales planning and control (analista dati vendita)	141	
		market data assistant	142	
		sales administration coordinator	143	
		after sales - parts dealer support	144	
		after sales - parts sales & marketing	145	
		after sales - soft service	146	
		after sales - field representative	147	
		after sales - coordinator technical & quality	148	
		after sales - coordinator soft service & warranty	149	
		after sales - M/C KD publications	150	
		after sales - training administration	151	
		after sales - coordinator training & publications	152	
		MA-29	area manager	153
			addetto marketing	154
			addetto commerciale	155
			responsabile commerciale & marketing	156
			responsabile post-vendita	157
addetto post-vendita	158			
MA-31	segretaria commerciale	159		
	responsabile marketing	160		
	capo area	161		
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	responsabile commerciale e marketing	162	
		agente	163	
		addetto alla segreteria (commesse)	164	
	MA-33	responsabile commerciale	165	
MA-34	direttore commerciale	166		
	commerciali interni	167		

**Segue Allegato 9**

<b>Settore</b>	<b>Sigla azienda</b>	<b>Figura Professionale</b>	<b>N. ord</b>
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-34	figure dell'ufficio tecnico	168
	MA-35	responsabile commerciale	169
		responsabile ufficio clienti	170
		addetto ufficio clienti (commesse)	171

## Allegato 10. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Amministrazione, Finanza, Controllo e Legale

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
Abbigliamento	AB-01	operatore amministrazione	1	
		responsabile amministrazione	2	
	AB-02	addetto affari legali	3	
		addetto analisi dati controllo di gestione	4	
		specialista analisi dati retail	5	
		addetto attività amministrativa di magazzino	6	
		addetto contabilità clienti	7	
		addetto contabilità fornitori	8	
		addetto contabilità magazzino	9	
		addetto finanza operativa	10	
		addetto gestione crediti Estero	11	
		addetto gestione crediti Italia	12	
		addetto immissione dati controllo di gestione	13	
		analista finanziario	14	
		coordinatore affari legali	15	
		coordinatore attività amministrativa di magazzino	16	
		coordinatore sales analysis	17	
		cost control analyst	18	
		esperto gestione crediti Estero	19	
		internal auditor (contratti commerciali)	20	
		responsabile controllo di gestione	21	
		responsabile cost control & strategic sourcing	22	
		responsabile gestione crediti Estero	23	
		responsabile gestione crediti Italia	24	
		responsabile Internal Auditing	25	
		responsabile store budget & finance control	26	
		tecnico gestione crediti Italia	27	
		AB-03	addetto contabilità generale	28
			addetto finanza	29
	responsabile amministrazione		30	
Alimentare	AL-04	addetto contabilità generale	31	
		responsabile amministrativo	32	
	AL-05	addetto contabilità generale	33	
		administrative supervisor	34	
		operatore monitoraggio crediti	35	
	AL-06	operatore contabilità generale	36	
	AL-07	addetto contabilità fornitori	37	
		esperto contabilità industriale	38	
	AL-08	operatore amministrativo	39	
AL-09	addetto contabilità fornitori	40		

Segue Allegato 10

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Alimentare</b>	AL-09	addetto contabilità magazzino	41
		addetto contabilità clienti	42
		addetto gestione crediti clienti	43
		addetto ufficio finanziario	44
		responsabile controllo di gestione	45
		responsabile gestione crediti clienti	46
		responsabile servizio amministrativo e finanziario	47
		responsabile ufficio contabilità generale	48
		addetto tesoreria	49
	AL-10	operatore amministrazione	50
	AL-11	operatore amministrativo	51
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-12	addetto tecnico-amministrativo	52
	CF-13	contabilità di magazzino	53
		operatore amministrativo e contabilità generale	54
		responsabile amministrazione, controllo di gestione e sistemi informativi	55
	CF-14	addetto carico/scarico documenti (contabilità generale)	56
		addetto contabilità generale	57
		addetto finanza	58
		direttore amministrazione e finanza	59
	CF-15	operatore amministrazione	60
		operatore controllo di gestione	61
		responsabile controlling	62
	CF-16	accountant payable	63
		cost accounting focal point	64
		responsabile controlling	65
	CF-18	responsabile amministrazione e finanza	66
		responsabile contabilità di magazzino	67
		specialista contabilità di magazzino	68
		responsabile controllo di gestione	69
		specialista controllo di gestione	70
		specialista contabilità clienti	71
		addetto alla contabilità fornitori	72
		specialista contabilità generale	73
	responsabile business support	74	
	<b>Elettronica</b>	EL-19	operatore amministrativo
responsabile amministrativo			76
EL-20		operatore amministrazione	77
EL-21		AP&AR administrator	78
		AP&AR&FA&Treasury lead	79
		Asset accountant	80
		budget accountant	81
budget accounting lead	82		

## Segue Allegato 10

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
<b>Elettronica</b>	EL-21	cost accountant	83	
		fixed asset administrator	84	
		general accounting manager	85	
		GI accountant	86	
		GI&TAX&Insurance lead	87	
		junior tax accountant	88	
		managerial accounting manager	89	
		operatore affari legali	90	
		responsabile affari legali	91	
		senior AP&AR assistant	92	
		senior finance system support	93	
		Tax accountant	94	
		treasury accountant	95	
		treasury administrator	96	
	EL-22	esperto legale (contrattualistica, marchi e brevetti)	97	
		operatore amministrazione	98	
		operatore controllo di gestione	99	
		responsabile amministrazione	100	
		responsabile controllo di gestione	101	
		responsabile finanza, credito e legale	102	
	<b>Legno e Mobili</b>	LM-23	addetto contabilità	103
		LM-25	contabile	104
responsabile amministrativo			105	
responsabile controllo di gestione			106	
responsabile finanziario			107	
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-26	operatore amministrazione	108	
		responsabile amministrazione	109	
	MA-27	accounting administration specialist	110	
		accounting customer administration assistant	111	
		accounting supplier administration assistant	112	
		administration & finance assistant manager	113	
		administration & finance general manager	114	
		cashier administration assistant	115	
		controller administration specialist	116	
		controller assistant manager	117	
		customer controller administration assistant	118	
		finance administration assistant	119	
		fiscal administration specialist	120	
		legal affair specialist	121	
		Local Part Procurement - B/A & Cost (contabilità magazzino)	122	
		MAPICS operator (contabilità magazzino)	123	
		market data assistant	124	
		Power equipment - sales administration chief (analista dati vendita)	125	

Segue Allegato 10

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	Power equipment - sales planning and control (analista dati vendita)	126
		procurement - receiving materials (contabilità magazzino)	127
		procurement - receiving materials specialist (contabilità magazzino)	128
		sales administration coordinator	129
		sales administration office assistance	130
		sales administration office specialist (gestione crediti)	131
	MA-28	Cost accounting (esperto controllo di gestione)	132
		Finance Manager	133
		Payroll Leader & Accounting Tax Leader	134
		Treasury (contabilità generale)	135
	MA-29	addetto amministrazione	136
		addetto contabilità post-vendita	137
		addetto logistica (contabilità)	138
		addetto magazzino contabile	139
		responsabile amministrazione, logistica e approvvigionamenti	140
	MA-30	addetto finanza	141
		operatore amministrazione	142
		operatore controllo di gestione	143
		responsabile amministrazione, finanza e contabilità	144
	MA-31	operatore amministrazione	145
operatore finanza & banche		146	
responsabile amministrazione		147	
<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	addetto ai rapporti con le banche	148
		addetto alla contabilità di magazzino	149
		addetto alla contabilità generale	150
		operatore amministrazione del personale	151
		responsabile amministrazione, finanza e personale	152
		responsabile contabilità generale	153
		responsabile controllo di gestione e sistemi informativi	154
	MA-33	addetto alla contabilità generale	155
		addetto alla gestione finanziaria	156
		responsabile amministrazione	157
	MA-34	esperto controllo di gestione	158
		operatore amministrazione	159
		operatore gestione clienti (contabilità clienti)	160
		operatore gestione fornitori	161
		responsabile amministrazione, finanza e controllo di gestione	162
		responsabile contabilità generale	163
	MA-35	addetto ufficio cassa e contabilità	164
		operatore amministrazione	165
responsabile amministrazione		166	
responsabile ufficio cassa e contabilità		167	
responsabile ufficio contabilità generale		168	

## Allegato I I. Le posizioni organizzative della famiglia professionale Engineering

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
<b>Abbigliamento</b>	AB-02	responsabile design	1	
		designer senior	2	
		designer	3	
		designer junior	4	
		grafico senior	5	
		grafico	6	
		grafico junior	7	
		tecnico industrializzazione produzione industrializzata	8	
		responsabile industrializzazione e modellaria	9	
		addetto distinta base contenuto	10	
		addetto distinta base costi	11	
		tecnico industrializzazione	12	
		addetto gestione prototipi e campionari	13	
		tecnico gestione progettuale stampe e ricami	14	
		addetto gestione stampe	15	
		specialista tecnologo modelli CAD	16	
		responsabile CAD	17	
		addetto CAD	18	
	Segue Allegato 10		coordinatore prototipi	19
			addetto prototipi	20
			responsabile modelli uomo	21
			responsabile modelli donna	22
			modellista	23
			modellista jr	24
			addetto ufficio modelli	25
			responsabile formazione modellisti	26
			designer calzature	27
			tecnico sviluppo prodotto (calzature)	28
AB-03		responsabile ufficio prodotti	29	
		responsabile ufficio prototipi	30	
		tecnico di programmazione	31	
		addetto ingegnerizzazione prodotto	32	
		responsabile linea uomo	33	
		responsabile linea donna	34	
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-12	responsabile progettazione	35	
		tecnologo di produzione	36	
	CF-13	responsabile ingegneria di processo	37	
	CF-16	supervisore validazione impianti	38	
		operatore validazione impianti	39	
		responsabile ingegneria di processo	40	
	responsabile validazione processi produttivi farmacologia	41		

Segue Allegato I I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord
<b>Chimico e Farmaceutico</b>	CF-16	responsabile validazione processi confezionamento	42
		responsabile trasferimento tecnologico processi	43
		responsabile introduzione nuovi prodotti	44
	CF-18	specialista in regolamenti e leggi	45
		responsabile ingegneria e tecnologie di processo	46
		addetto impianto pilota	47
		specialista di colture	48
		responsabile supporto chimico	49
		responsabile sperimentazione	50
		fisiologo vegetale	51
		responsabile business innovation	52
<b>Elettronica</b>	EL-19	direttore tecnico	53
		coordinatore tecnico	54
		addetto CAM	55
		responsabile progettazione	56
		addetto progettazione	57
		responsabile prodotti speciali	58
		addetto prodotti speciali	59
		responsabile processi	60
		addetto processi	61
	EL-20	tecnico trattamenti funzionali	62
		ingegnere trattamenti funzionali	63
	EL-21	responsabile	64
		JR ENG	65
		ENG	66
		SR ENG	67
		JR TECH PROD	68
		TECH PRODOTTO	69
		SR TECH PROD	70
		JR ENG PROD	71
		ENG PROD	72
	SR ENG PROD	73	
EL-22	addetti R&S	74	
	responsabile laboratorio R&S	75	
<b>Legno e Mobili</b>	LM-23	Programmatore per stampi (5 assi)	76
		Programmatore per centri di lavorazione (3 assi)	77
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-26	responsabile ufficio tecnico	78
		progettista	79
		responsabile documenti tecnici e amministrativi (omologazioni)	80
	MA-27	QCD - specification expert	81
		QCD - specification office	82
		QCD - technical quality assistant manager	83

## Segue Allegato I I

Settore	Sigla azienda	Figura Professionale	N. ord	
<b>Meccanica Automotive</b>	MA-27	total quality - engineering quality assistan manager	84	
		total quality - EQPL	85	
		engineering project leader	86	
		engineering project leader senior	87	
		section - new model chief (E-LPL)	88	
		total quality - omologation/certification PL	89	
		total quality - omologation/certification assistance documentation	90	
		total quality - omologation/customer relation documentation	91	
		procurement - office specialist	92	
		P.O. (specialist)	93	
		total quality - CIE assistant manager	94	
		total quality - sampling & colouring coordinator	95	
		total quality - sampling technician	96	
		maintenance staff	97	
		staff engineer	98	
	chief engineering group	99		
	MA-28	Manufacturing Engineering Manager	100	
		Process Technician	101	
		programmatore PLC	102	
		responsabile documentazione tecnica	103	
		CAD operator layout	104	
	MA-29	responsabile progettazione	105	
		addetto progettazione	106	
		responsabile omologazione e delibera	107	
	MA-30	addetto omologazione e delibera	108	
		product manager	109	
	MA-31	responsabile ufficio tecnico	110	
		progettista	111	
		responsabile documenti tecnici e amministrativi (omologazioni)	112	
	<b>Meccanica Impiantistica</b>	MA-32	responsabile ufficio tecnico	113
			progettista impianti	114
			progettista serbatoi	115
responsabile disegni			116	
disegnatore			117	
responsabile nuovi prototipi, nuove tecnologie, nuovi software			118	
MA-33		responsabile progettazione	119	
		responsabile ufficio tecnico	120	
		addetto ufficio tecnico	121	
MA-35		responsabile ufficio tecnico	122	
		progettista	123	
		responsabile direzione tecnica	124	

## Allegato 12 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia MFG

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	2	3	1	Abbigliamento
2	3	3	1	Abbigliamento
3	2	2	1	Abbigliamento
4	3	3	1	Abbigliamento
5	3	3	1	Abbigliamento
6	2	3	1	Abbigliamento
7	3	4	1	Alimentare
8	6	8	1	Alimentare
9	2	4	1	Alimentare
10	2	2	1	Alimentare
11	5	9	1	Alimentare
12	3	6	1	Alimentare
13	5	5	1	Chimico/Farmaceutico
14	4	16	1	Chimico/Farmaceutico
15	4	13	1	Chimico/Farmaceutico
16	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
17	2	3	1	Chimico/Farmaceutico
18	2	3	1	Chimico/Farmaceutico
19	6	9	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
20	3	7	1	Chimico/Farmaceutico
21	4	4	1	Chimico/Farmaceutico
22	4	5	1	Chimico/Farmaceutico
23	2	4	1	Chimico/Farmaceutico
24	3	3	1	Legno/Mobili
25	2	3	1	Legno/Mobili
26	3	4	1	Legno/Mobili
27	2	2	1	Legno/Mobili
28	2	3	1	Legno/Mobili
29	2	2	1	Legno/Mobili
30	2	2	1	Elettronica
31	3	15	1	Elettronica
32	3	12	1	Elettronica
33	2	3	1	Elettronica
34	2	2	1	Elettronica
35	2	2	1	Meccanica Automotive
36	2	2	1	Meccanica Impiantistica
37	8	14	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
38	2	2	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
39	5	5	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica

## Segue Allegato I2

<b>N. ord</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
40	3	3	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
41	8	8	4	Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
42	7	7	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
43	4	4	3	Legno/Mobili, Meccanica Automotive
44	2	2	1	Meccanica Impiantistica
45	3	3	1	Meccanica Impiantistica
46	2	2	1	Meccanica Impiantistica
47	2	2	1	Meccanica Impiantistica
48	2	2	1	Meccanica Impiantistica
49	10	12	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
50	5	5	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
51	4	6	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
52	3	3	1	Meccanica Impiantistica
53	3	3	1	Meccanica Impiantistica

### Allegato 13 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia MAI

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	21	21	7	Tutti
2	10	10	5	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
3	3	3	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
4	5	5	3	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
5	10	10	5	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
6	4	4	1	Chimico/Farmaceutico
7	3	3	1	Chimico/Farmaceutico
8	4	4	3	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
9	4	4	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
10	4	4	3	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica
11	3	3	3	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica
12	7	7	4	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
13	2	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive
14	2	2	2	Chimico/Farmaceutico, Elettronica
15	2	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive

**Allegato 14 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia GS**

<b>N. ord</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
1	4	4	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
2	3	3	2	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico
3	2	2	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
4	2	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive
5	3	5	3	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
6	4	6	3	Alimentare, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica

**Allegato 15 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia EHS**

<b>N. ord</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
1	3	3	3	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
2	2	2	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
3	3	3	2	Elettronica, Meccanica Automotive
4	8	8	4	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
5	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
6	6	6	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
7	2	2	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive

## Allegato 16 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia QUA

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	3	3	1	Chimico/Farmaceutico
2	3	3	1	Elettronica
3	2	2	1	Elettronica
4	5	5	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
5	5	7	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
6	3	3	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
7	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
8	2	2	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
9	8	9	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
10	6	7	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
11	3	4	1	Chimico/Farmaceutico
12	4	4	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
13	3	3	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
14	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
15	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
16	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
17	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
18	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
19	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
20	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
21	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
22	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
23	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
24	2	2	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica

**Allegato 17 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia HRM**

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	8	8	5	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
2	6	6	4	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
3	15	15	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Impiantistica
4	2	2	2	Abbigliamento, Elettronica
5	2	3	2	Elettronica, Meccanica Automotive
6	6	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive
7	11	12	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
8	6	6	5	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
9	3	3	3	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico
10	6	6	3	Alimentare, Elettronica, Meccanica Automotive
11	4	8	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive

**Allegato 18 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia ICT**

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	7	7	4	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
2	7	7	5	Abbigliamento, Alimentare, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
3	5	5	4	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
4	7	7	4	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
5	3	3	2	Chimico/Farmaceutico, Elettronica
6	6	7	4	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
7	2	2	2	Abbigliamento, Elettronica
8	2	2	2	Chimico/Farmaceutico, Elettronica
9	2	2	2	Abbigliamento, Elettronica

## Allegato 19 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia SCM

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	11	13	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
2	4	4	3	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica
3	12	14	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
4	8	9	4	Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
5	4	4	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
6	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
7	4	4	2	Alimentare, Chimico/Farmaceutico
8	2	3	2	Elettronica, Meccanica Automotive
9	4	5	3	Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive
10	27	43	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
11	7	9	5	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
12	15	16	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
13	6	7	4	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
14	6	6	4	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
15	2	2	1	Alimentare
16	8	8	5	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive
17	2	2	1	Legno/Mobili
18	5	5	3	Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Impiantistica

## Allegato 20 e posizioni organizzative aggregate della famiglia MKT

<b>N. ord</b>	<b>Aziende in cui è presente</b>	<b>Figure professionali elementari ricomprese</b>	<b>Settori in cui è presente</b>	<b>Settori in cui è presente</b>
1	5	5	2	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
2	2	2	1	Meccanica Automotive
3	3	3	1	Meccanica Automotive
4	3	3	1	Meccanica Impiantistica
5	2	2	1	Meccanica Impiantistica
6	2	2	1	Chimico/Farmaceutico
7	2	2	1	Legno/Mobili
8	2	3	2	Abbigliamento, Meccanica Automotive
9	2	2	2	Abbigliamento, Meccanica Automotive
10	3	3	3	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive

## Allegato 21 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia AFCL

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	31	40	7	Tutti
2	8	9	4	Alimentare, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
3	12	16	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
4	6	6	6	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
5	8	9	5	Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive
6	12	12	6	Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
7	12	14	6	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
8	3	3	3	Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Automotive
9	3	4	3	Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Automotive
10	2	2	2	Abbigliamento, Alimentare
11	2	2	2	Abbigliamento, Elettronica
12	2	2	2	Elettronica, Meccanica Automotive
13	7	11	5	Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive
14	2	2	2	Abbigliamento, Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
15	4	4	3	Abbigliamento, Elettronica, Meccanica Automotive

## Allegato 22 Le posizioni organizzative aggregate della famiglia SCM

N. ord	Aziende in cui è presente	Figure professionali elementari ricomprese	Settori in cui è presente	Settori in cui è presente
1	6	6	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
2	6	6	2	Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica
3	3	3	1	Chimico/Farmaceutico
4	3	5	1	Meccanica Automotive
5	5	5	4	Abbigliamento, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive
6	2	3	1	Elettronica
7	2	3	1	Elettronica
8	2	2	1	Abbigliamento
9	2	2	1	Abbigliamento
10	2	2	1	Abbigliamento
11	4	4	1	Meccanica Automotive

## **Allegato 23 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area produzione (Manufacturing)**

### **Figura professionale MFG-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* capoturno, capoturno cucitura, capoturno taglio.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Abbigliamento).

*Principali mansioni:* svolge attività di capoturno in aziende del settore abbigliamento; è un operaio esperto che all'interno di un turno di lavoro coordina un piccolo gruppo di addetti al taglio e addetti alla cucitura dei tessuti (MFG-2 e MFG-3), assicurando il regolare svolgimento delle attività produttive; oltre a supervisionare tali attività, deve essere anche in grado svolgere materialmente operazioni di taglio e di cucito, in modo da risolvere problemi di tipo operativo del gruppo che coordina.

### **Figura professionale MFG-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto taglio, addetto taglio capi in tessuto, operatore taglio.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Abbigliamento).

*Principali mansioni:* si tratta di una figura tipica del settore abbigliamento che, sulla base di modelli ricevuti dal capoturno (MFG-1), si occupa in primo luogo di effettuare un controllo visivo sul materiale da tagliare ed in seguito del taglio effettivo seguendo le linee già predefinite dal sarto.

### **Figura professionale MFG-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore cucitura, addetto cucitura capi in tessuto.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Abbigliamento).

*Principali mansioni:* effettua, sulla base di un campione già cucito, tutte le attività tipiche della cucitura di capi in tessuto, tra le quali: imbastire, utilizzare le macchine da cucito, rimuovere le imbastiture, bordare e trapuntare le parti da assemblare.

### **Figura professionale MFG-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto stiratura capi in tessuto, addetto stireria, operatore stiro.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Abbigliamento).

*Principali mansioni:* si tratta di un addetto alla stiratura di capi in tessuto, ed è quindi tipica del settore abbigliamento; riceve i tessuti da stirare dal reparto cucitura, e generalmente non hanno un proprio capoturno e rispondono direttamente al direttore della produzione.

**Figura professionale MFG-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile controllo stato avanzamento produzione, responsabile programmazione produzione, programmatore della produzione.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Abbigliamento).

*Principali mansioni:* programma la produzione nel settore abbigliamento, controlla continuamente lo stato di avanzamento della produzione e pianifica i lanci di produzione secondo determinate scelte di mercato e secondo le disponibilità delle materie prime ed accessorie, e naturalmente tenendo conto dei periodi di consegna stabiliti.

**Figura professionale MFG-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto distinta base, operatore tempi e metodi, tecnico tempi e metodi.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Abbigliamento)

*Principali mansioni:* organizza il lavoro (per quanto riguarda il settore abbigliamento) attraverso la rilevazione di tempi di produzione e attraverso l'implementazione di metodi di lavorazione più opportuni, organizzando le singole postazioni di lavoro; definisce, quindi, le condizioni ottimali dei mezzi e delle attrezzature in termini di sequenza e cadenza delle operazioni, rilevando in modo diretto tempi di lavoro ed analisi delle diverse operazioni; in tal senso, cerca di razionalizzare continuamente il processo produttivo per la riduzione dei tempi di lavoro attraverso nuove attrezzature o nuove procedure; si occupa della distinta base.

**Figura professionale MFG-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* production manager, responsabile area, responsabile di produzione, responsabile di stabilimento.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Alimentare)

*Principali mansioni:* gestisce e coordina tutto il processo produttivo all'interno di aziende del settore alimentare; definisce le linee guida per i vari responsabili di reparto (MFG-8 o MFG-9); organizza e controlla le attività produttive per far sì che vengano efficientemente implementati i programmi stabiliti in sede di pianificazione; stabilisce le procedure inerenti alle attività produttive; organizza e spesso eroga in prima persona la formazione del personale addetto alla produzione; cura la redazione di rendiconti di lavorazione. Si tratta di una figura che richiede conoscenze sia di tipo organizzativo-gestionale, sia della conoscenza approfondita del settore alimentare; infatti, tale figura è tipica di aziende alimentari di grandi dimensioni.

**Figura professionale MFG-8**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile imbottigliamento, responsabile produzione, responsabile squadra, responsabile succhi, shift leader.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 1 (Alimentare)

*Principali mansioni:* svolge il ruolo di supervisore delle attività operative in aziende di tipo alimentare, secondo le direttive impartite dal responsabile di stabilimento (MFG-7); a tal fine, gestisce il reparto a cui è assegnato, assicura il regolare svolgimento delle attività della propria linea o della propria sezione, curando la correttezza operativa e procedurale in conformità agli standard qualitativi prefissati; ha la responsabilità della conduzione degli impianti produttivi in modo da raggiungere la produzione programmata nel rispetto della sicurezza dei lavoratori, della salvaguarda dell'impianto, della quantità del prodotto e delle normative ambientali.

#### **Figura professionale MFG-9**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile farine, responsabile settore fresco, responsabile 4° gamma.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Alimentare)

*Principali mansioni:* coordina l'attività degli operatori (MFG-11) che ha a sua disposizione per la produzione; dispone il prelevamento delle varie tipologie di farina o di altre materie prime, sovrintende alla miscelazione dei diversi tipi di farina provenienti dalla macinazione o di altre materie prime necessarie per ottenere i prodotti finali destinati alla vendita; coordina il ripristino delle scorte per le spedizioni quotidiane.

#### **Figura professionale MFG-10**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore sala sciroppi

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Alimentare)

*Principali mansioni:* si tratta di una posizione professionale tipica delle aziende del settore alimentare, ed in particolare di quelle che si occupano di imbottigliamento; esegue i compiti impartiti dal responsabile della sala sciroppi, svolgendo una serie di attività a contenuto operativo, anche se necessita di una conoscenza più specifica di alcuni macchinari, rispetto ad un operatore generico di produzione di più basso livello (MFG-11).

#### **Figura professionale MFG-11**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* line operator, operatore 4° gamma, operatore di produzione, operatore farine, operatore imbottigliamento, operatore linea imbottigliamento, operatore settore fresco, operatore succhi.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 1 (Alimentare)

*Principali mansioni:* svolge una serie di attività a forte contenuto operativo nell'ambito di linee produttive del settore alimentare; a seconda del tipo di azienda, provvedono alla miscelazione dei diversi tipi di farina provenienti dalla macinazione, si occupano dell'imbottigliamento di bevande o succhi. Si tratta di operatori a cui è richiesto una competenza ed un'esperienza basse, che eseguono le operazioni sotto lo stretto controllo del responsabile (MFG-9).

**Figura professionale MFG-12**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto al confezionamento, addetto al confezionamento pacchi, addetto all'insacco, addetto primo confezionamento, addetto secondo e terzo confezionamento, responsabile del confezionamento.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Alimentare)

*Principali mansioni:* confeziona prodotti alimentari, effettuando contestualmente il controllo sulle confezioni, allo scopo di garantire la conservazione del prodotto fino alla data prestabilita; utilizza apposite attrezzature di confezionamento, controllando che non si verifichino problemi o anomalie durante tale attività, oppure effettua manualmente il confezionamento; in seguito, sistema le confezioni in appositi cartoni per il trasporto.

**Figura professionale MFG-13**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* capo stabilimento, responsabile di produzione, responsabile produzione e logistica.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico).

*Principali mansioni:* si tratta di un responsabile del processo produttivo di aziende di matura chimica e/o farmaceutica; ha la responsabilità di coordinare le varie attività produttive al fine della produzione del prodotto finale destinato alla vendita. È una figura professionale che detiene una serie elevata di competenze e che a volte gestisce, oltre la produzione, anche altre attività aziendali; è una posizione tipica di aziende di medie/grandi dimensioni, e si avvale di un numero elevato di operatori suddivisi in vari reparti.

**Figura professionale MFG-14**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* capo reparto, caporeparto chelati, caporeparto liquidi, caporeparto solidi, manufacturing team leader, PPU leader di produzione, PPU packaging, responsabile reparto, shift leader di produzione, shift leader packaging, supervisore di produzione, team leader di produzione, team leader packaging.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico).

*Principali mansioni:* svolge attività di supervisor in aziende del settore chimico; gestisce il reparto a cui è assegnato, assicurando il regolare svolgimento di ogni attività produttiva di quel determinato reparto ed il controllo di una serie di capoturno che coordina (MFG-15); ha la responsabilità della conduzione degli impianti chimici, controllando che vi sia sempre nel reparto il rispetto per la sicurezza e per la salvaguarda dell'impianto.

**Figura professionale MFG-15**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* capoturno chelati, capoturno confezionamento solidi, capoturno di produzione, capoturno granulari, capoturno idrosolubili, capoturno linea di produzione, capoturno liquidi, capoturno microgranuli, capoturno reparto liquido, capoturno reparto polvere.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* si tratta di un capoturno delle aziende del settore chimico. Sulla base di linee guida definite dal caporeparto (MFG-14), gestisce il turno di lavoro a cui è assegnato, assicurando il regolare svolgimento delle attività della propria linea o della propria sezione curando la correttezza operativa e procedurale in conformità agli standard qualitativi prefissati; ha la responsabilità della conduzione degli impianti chimici in modo da raggiungere la produzione programmata nel rispetto della sicurezza dei lavoratori, della salvaguarda dell'impianto, della quantità del prodotto e delle normative ambientali; organizza il lavoro del turno e distribuisce i compiti ad inizio turno, verifica e supervisiona l'operato dei lavoratori assegnati al suo turno, effettuando anche ispezioni durante il turno.

#### **Figura professionale MFG-16**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* caporeparto polvere (verniciatura), responsabile verniciatura.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico).

*Principali mansioni:* è responsabile del reparto verniciatura di aziende del settore chimico; organizza e coordina la verniciatura del reparto polvere, predisponendo la sequenza di verniciatura; esegue il controllo dello spessore della verniciatura, assicurando la qualità del prodotto e gestendo le non conformità; gestisce la documentazione inerente alla qualità in ambito di verniciatura; si occupa, inoltre, della formazione del personale a lui assegnato, a volte erogandola personalmente.

#### **Figura professionale MFG-17**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto verniciatura laminati Sr, capoturno reparto polvere (verniciatura), verniciatore profili.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico).

*Principali mansioni:* si tratta di un verniciatore esperto di aziende del settore chimico, che spesso, proprio per le competenze ed esperienze, svolge ruolo di capoturno; mette in atto la sequenza di verniciatura assegnata dal responsabile del reparto verniciatura (MFG-16); esegue controllo sui codici e sui parametri identificativi dei colori; tara il film di verniciatura, regola la velocità di linea, effettua prelievi di campioni controllando che il prodotto rispetti le peculiarità del programma di verniciatura; infine, ispeziona a raggi infrarossi il prodotto verniciato per controllare la presenza di particelle inquinanti rimaste da precedenti colorazioni; in caso di anomalie sull'avanzamento della catena, deve effettuare manutenzioni e ritrattare il materiale difettoso.

#### **Figura professionale MFG-18**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto verniciatura laminati Jr, addetto verniciatura reparto polvere, assistente verniciatore.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico).

*Principali mansioni:* Verniciatore jr settore chimico. Preleva le vernici dal magazzino ed

---

effettua il controllo visivo del materiale pretrattato, controllando la presenza di anomalie sul materiale quando la lamiera viene pretrattata; si occupa, inoltre, del recupero vernici in polvere, del lavaggio della cabina e di una verifica a livello visivo del prodotto finito.

**Figura professionale MFG-19**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* 1° operatore linea di produzione, caricatore di produzione, cilindrista, operatore di produzione, tecnico esercizio impianti.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 2 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* è di una figura professionale che potrebbe svolgere la sua attività sia nel settore chimico che in quello alimentare; esegue i compiti impartiti dal capoturno (MFG-15), svolgendo attività di produzione che richiedono una serie di conoscenze specifiche di alcuni macchinari; si tratta, quindi, di un operaio esperto, chiamato anche a coadiuvare l'attività di operatori di più basso livello operativo (MFG-20).

**Figura professionale MFG-20**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* 2° operatore linea di produzione, caldaista di produzione, filtratore di produzione, operatore generico di produzione.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico) *Principali mansioni:* si tratta di un addetto del settore chimico, che svolge attività prettamente di tipo operativo che richiedono poca competenza e poca esperienza; si tratta, quindi, di un operaio meno esperto del MFG-19, che svolge le basilari attività di produzione; le informazioni e le istruzioni sono registrate su un foglio di lavoro in base al quale procede all'esecuzione dei suoi compiti.

**Figura professionale MFG-21**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* planning manager, responsabile della pianificazione, responsabile programmazione, responsabile programmazione della produzione

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* programmazione produzione nel settore chimico Tale figura professionale ha il compito di programmare le attività di produzione all'interno dell'azienda, definendo i tempi, le quantità, le linee produttive, le risorse ed i mezzi necessari per raggiungere i programmi e conseguentemente i requisiti di qualità del prodotto finale; predispone un piano di produzione giornaliero, attuando cambiamenti al programma di produzione se variano i dati di cui è in possesso; programma priorità e sequenze nella produzione, redigendo report periodici.

**Figura professionale MFG-22**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* planning specialist di produzione, planning specialist packaging, programmatore della produzione, responsabile programmazione produzione, specialista pianificazione e gestione packaging.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* Chimico-Farmaceutico.

*Principali mansioni:* specialist di programmazione nel settore chimico. Ha il compito di gestire la domanda del packaging; partecipa alla definizione delle specifiche di packaging del prodotto e delle relative modalità di controllo; gestisce l'accuratezza dei dati di base del packaging; controlla la definizione dei lead-time per quanto riguarda il packaging.

**Figura professionale MFG-23**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore pianificazione, planner, planning operator di produzione, planning operator packaging, scheduling operator.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* operatore pianificazione settore chimico. redige di dettagliati programmi di produzione periodici (giornaliero, settimanale, mensile) per linee di produzione affidategli osservando vincoli ed esigenze tecnico/operative; pianifica la richiesta di consegna dei particolari verso fornitori esterni ed il magazzino.

**Figura professionale MFG-24**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* capofabbrica, responsabile stabilimento, responsabile produzione.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Legno/Mobili)

*Principali mansioni:* si tratta della figura di più alto livello nell'area produttiva del settore legno/mobili; il responsabile della produzione assume le decisioni più rilevanti in tema produttivo, coordina l'intero processo produttivo in riferimento agli obiettivi da raggiungere e gestisce anche il reperimento delle risorse necessarie; coordina l'attività che svolgono i caporeparto (MFG-25) e partecipa alla definizione delle strategie di gestione del personale e alla pianificazione delle attività di stabilimento.

**Figura professionale MFG-25**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile reparto macchine, capo reparto segheria, capo reparto tranceria.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Legno/Mobili)

*Principali mansioni:* è il responsabile del reparto macchine di aziende presenti nel settore legno e mobili; ha il compito di coordinare le risorse umane che lavorano nel reparto, di elaborare programmi di produzione, di definire i carichi di lavoro, di assicurare il buon funzionamento delle macchine predisponendo piani di manutenzione ordinaria e straordinaria (che poi invia al responsabile della manutenzione), di controllare il flusso delle merci in entrata ed in uscita dal reparto; in pratica, ha la responsabilità dell'efficienza della produzione legata a macchinari (come tranceria, segheria, ...)

**Figura professionale MFG-26**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore sfogliatrice (sfogliatore), addetto segheria, addetto alle macchine, addetto sfogliatrice.

*Aziende in cui è presente:* 3

---

*Settori in cui è presente:* 1 (Legno/Mobili)

*Principali mansioni:* si tratta di operaio che utilizza le tipiche macchine del settore legno e mobili, come per esempio la sfogliatrice per la riduzione in fogli, la segheria per segare i tronchi e trasformarli in assortimenti commerciali; riceve i carichi di lavoro dal responsabile del reparto (MFG-25) e si occupa del corretto funzionamento della macchina a cui è assegnato.

### **Figura professionale MFG-27**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto misurazione ed imballaggio, operatore imballaggio o incassamento.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Legno/Mobili)

*Principali mansioni:* è un addetto del settore legno e mobili che svolge le tipiche attività di misurazione ed imballaggio della merce da spedire con carta, cartone, plastica, polistirolo e altri materiali al fine di garantire la sicurezza del prodotto da spedire ed evitarne dispersione e/o danneggiamento.

### **Figura professionale MFG-28**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore taglio fogli fuori misura e giuntura spezzoni (taglierinista), taglierinista

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Legno/Mobili)

*Principali mansioni:* è una figura tipica del settore legno e mobili che si occupa di effettuare una serie di operazioni tramite le quali un nastro continuo di sfogliato o sottili fogli di legno (liste o tranciati) vengono tagliati parallelamente alla fibratura per rendere la larghezza a dimensioni prestabilite dai macchinari o per regolarizzarne i bordi longitudinali al fine di favorire un migliore accostamento laterale o per renderli idonei per una successiva giuntatura.

### **Figura professionale MFG-29**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto preparazione tronchi segheria, addetto preparazione tronchi trancerai, operatore movimentazione tronchi, scortecciatura e sezionatura (stroncatore).

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Legno/Mobili)

*Principali mansioni:* all'interno di un'azienda del settore legno e mobili, il suo compito è quello di preparare i tronchi che poi saranno utilizzati nell'ambito del reparto macchine, attraverso tutta una serie di operazioni di trattamento dei tronchi tra cui la scortecciatura, ossia l'asportazione della corteccia e la sezionatura, ossia riduzione in pezzi idonei per essere inseriti nei macchinari.

### **Figura professionale MFG-30**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* direttore produzione, shift manager.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Elettronica)

*Principali mansioni:* svolge il ruolo di direttore produzione in aziende elettroniche; svolge un numero elevato e complesso di compiti al fine di garantire il massimo livello di efficacia ed efficienza: coordina tutto il processo produttivo assicurando a livello globale che il prodotto rispetti gli standard produttivi prefissati; organizza i vari reparti produttivi, definendo le linee guida per i vari responsabili di reparto (MFG-31); gestisce e sviluppa le risorse assegnate alla produzione ottimizzando le attività di ogni singolo reparto individuando le persone adatte alle diverse operazioni e predisponendo adeguati percorsi di addestramento; collabora alla pianificazione della produzione; assicura il funzionamento efficiente degli impianti e della macchine; analizza procedure e tecniche di produzione proponendo miglioramenti che aumentano la produttività.

### **Figura professionale MFG-31**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* lead operator, responsabile produzione e programmazione produzione, responsabile di turno, responsabile foratura, responsabile fotografia e linea Inner, responsabile fotoincisione e solder, responsabile galvanica, responsabile pressa, responsabile scontornatura, responsabile serigrafia, responsabile taglio, responsabile test elettrico, responsabile unità operativa, supervisore, trainer operator.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Elettronica)

*Principali mansioni:* svolge la funzione di supervisor in aziende elettroniche; sulle direttive fissate dal responsabile della produzione (MFG-30) ha la responsabilità del reparto a cui è assegnato, definendo i carichi di lavoro, assicurando il buon andamento dei macchinari, controllando il flusso di merci in entrata e uscita dal reparto, segnalando eventuali opere di manutenzione necessarie sugli impianti produttivi, coordinando le risorse umane che lavorano nel reparto e predisponendo piani di formazione ed addestramento.

### **Figura professionale MFG-32**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto al taglio, addetto alla foratura, addetto alla pressa, addetto fotografia e linea Inner, addetto galvanica, addetto scontornatura, addetto serigrafia, addetto test elettrico, addetto fotoincisione e solder, operator, operatore officina meccanica, operatore trattamenti funzionali.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Elettronica)

*Principali mansioni:* si tratta di un operaio del settore elettronico a cui sono richieste una serie elevata di competenze e conoscenze del macchinario a cui è assegnato; è un operaio esperto che generalmente è in grado di svolgere diverse attività della linea produttiva.

### **Figura professionale MFG-33**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto al test ottico, addetto collaudo finale ed imballo, operatore trattamenti ottici.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Elettronica)

*Principali mansioni:* è un operatore dedito al controllo ottico; è un operaio esperto che,

---

in riferimento a parametri stabiliti, si occupa del controllo dei prodotti attraverso prove di funzionalità per verificare che il bene abbia le caratteristiche e le funzionalità per le quali è stato costruito; a tal fine, inserisce i parametri relativi al prodotto nei macchinari predisposti per il controllo ottico e quando individua delle anomalie indica i necessari correttivi.

**Figura professionale MFG-34**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile avanzamento produzione, planning manager.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Elettronica)

*Principali mansioni:* si occupa della programmazione della produzione di medie e grandi aziende elettroniche e della gestione delle attività di avanzamento delle commesse, attraverso la definizione dei tempi, delle quantità, delle linee produttive, delle risorse umane e di ogni tipologia di mezzo necessario all'ottimizzazione della produzione ed al rispetto dei tempi di consegna stabiliti

**Figura professionale MFG-35**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* manufacturing manager, production manager.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* Meccanica Automotive.

*Principali mansioni:* si tratta del più alto livello dell'area produttiva di aziende di grandi dimensioni del settore meccanico automotive; gestisce e coordina tutte le attività di uno stabilimento e assume le decisioni più importanti in materia produttiva: definisce le strategie di produzione e di gestione delle risorse umane, collabora alla programmazione della produzione, partecipa alle trattative sindacali, partecipa alla selezione delle risorse umane assegnate all'area produttiva (soprattutto quelle di livello più alto); promuove piani di formazione sulla base dei fabbisogni formativi in tema produttivo. Ha alle sue dipendenze un numero elevato di persone che gestisce tramite i responsabili dei reparti (MFG-37).

**Figura professionale MFG-36**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile di produzione.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* è il responsabile di produzione di aziende del settore impiantistico di medie dimensioni; ha il compito di coordinare e gestire le attività di produzione nello stabilimento di fabbricazione, rispettando standard qualitativi richiesti, obiettivi e tempi.

**Figura professionale MFG-37**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* capo officina, caporeparto, production-line leader, responsabile area finizione, responsabile Fuori Linea, responsabile mini fabbrica (reparto), responsabile officina lavorazioni macchine utensili, responsabile premontaggio, responsabile preparazione In Linea, responsabile reparto saldatura, responsabile reparto

verniciatura, section chief, supervisor.

*Aziende in cui è presente:* 8

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* svolge il ruolo di capo reparto in aziende di medie e grandi dimensioni del settore meccanico; ha il compito di supervisionare tutte le attività della propria linea curando la correttezza operativa/procedurale e di gestire le risorse umane che vi lavorano definendo le linee principali dei carichi di lavoro; ha alle sue dipendenze un numero elevato di persone che coordina direttamente o attraverso capoturno (MFG-38) e caposquadra (MFG-39).

### **Figura professionale MFG-38**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* capoturno.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* svolge attività di capoturno in aziende del settore meccanico; controlla visivamente l'intera linea di produzione ed è in grado di ricoprire tutti i tipi di mansioni della linea di produzione che sovrintende; impartisce le specifiche di lavoro ai singoli operatori o al caposquadra, collaborando con loro in alcune fasi di lavoro; verifica le fasi del processo e l'operato dei singoli addetti; effettua ispezioni durante il turno.

### **Figura professionale MFG-39**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* caposquadra.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* svolge attività di caposquadra in aziende del settore meccanico; organizza il lavoro della sua squadra e distribuisce i compiti ad inizio turno affidatigli dal capoturno (MFG-38); verifica e supervisiona l'operato dei lavoratori assegnati alla sua squadra.

### **Figura professionale MFG-40**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* coordinatore montaggi TG/TV, responsabile assemblaggio montaggio finale, responsabile montaggio.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica).

*Principali mansioni:* si tratta di un responsabile del montaggio in aziende del settore meccanico, coordinando e gestendo tutto il processo di montaggio, ed effettuando anche un controllo qualitativo dei materiali impiegati per l'assemblaggio; provvede, quindi, ad organizzare tutte le attività tipiche del premontaggio, del assemblaggio e montaggio finale sulla base delle procedure aziendali.

### **Figura professionale MFG-41**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto montaggio, assemblatore, assemblatore manuale, operatore assemblaggio, operatore assemblaggio manuale, operatore reparto montaggio.

*Aziende in cui è presente:* 8

*Settori in cui è presente:* 4 (Elettronica, Legno-Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica).

*Principali mansioni:* è la figura tipica dell'assemblatore manuale presente in aziende di diversi settori; si occupa dell'attività di assemblaggio, seguendo informazioni ed istruzioni in base alle quali procede all'esecuzione delle fasi manuali di montaggio; preleva, quindi, i materiali da assemblare, li assembla in base allo standard operativo di processo e ne verifica la correttezza, segnalando eventuali anomalie sulla qualità dei materiali, sull'assemblaggio stesso e sulle attrezzature.

### **Figura professionale MFG-42**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto saldatura manuale, saldatore, saldatore (certificato), saldatore manuale, saldatore manuale TIG esperto.

*Aziende in cui è presente:* 7

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* realizza tutto il processo di saldatura manuale, a partire dalla preparazione dei singoli pezzi da saldare fino alla rifinitura finale sulla base di standard operativi e di qualità; si tratta di un saldatore certificato ed esperto che è in grado di svolgere una serie complessa di attività tra cui: scegliere gli utensili adatti, scegliere il gas in base ai materiali da saldare, posizionare accuratamente i pezzi da saldare, fissare tali pezzi, occuparsi dell'appuntatura, della rifinitura asportando eventuali sbavature, della verifica della tenuta saldatura, della livellatura, della smerigliatura e della pulitura.

### **Figura professionale MFG-43**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto verniciatura, operatore reparto verniciatura, painting operator, verniciatore.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 2 (Legno-Mobili, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* ha il ruolo di verniciatore in aziende del settore legno e mobili e meccanico; si occupa delle attività di verniciatura dei prodotti, rispettando le specifiche del programma di verniciatura e controllando la corrispondenza della vernice rispetto al programma di produzione; si occupa, quindi, di esaminare e di preparare le superfici da verniciare, di predisporre la miscela prestando attenzione alle caratteristiche di viscosità del prodotto e alla tonalità di colore prefissato, di applicare i successivi strati di vernice e gli eventuali elementi decorativi, di rifinire il lavoro a mano e di verificare la qualità del prodotto finale.

### **Figura professionale MFG-44**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* aiuto carpentiere.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* si tratta di una figura tipica delle aziende impiantistiche che ha bassa esperienza in materia di carpenteria; funge da supporto all'attività del carpentiere esperto (MFG-45), seguendo solo operativamente le sue istruzioni che gli vengono impartite.

### **Figura professionale MFG-45**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* carpentiere, carpentiere Inox.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* è una figura tipica delle aziende impiantistiche che svolge attività di montaggio di strutture in metallo; sulla base del disegno tecnico su cui sono indicati i parametri e le istruzioni necessarie alla realizzazione della struttura, sceglie la strumentazione per la lavorazione, monta i pezzi lavorandoli ove necessario (forando, smerigliando, incidendo e tagliando) e poi li passa al reparto saldatura. Si tratta di un operatore esperto e con elevate competenze, e si avvale per svolgere la sua attività dell'aiuto pratico di carpentieri più inesperti (MFG-44).

### **Figura professionale MFG-46**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto al taglio lamiera.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* è una figura tipica delle aziende impiantistiche che si occupa di effettuare il taglio delle lamiera in base a dei parametri che gli vengono forniti dal responsabile; tale taglio avviene attraverso degli appositi macchinari a cui deve impostare dati di funzionamento quali la velocità e la profondità del taglio.

### **Figura professionale MFG-47**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto alla piegatura.

*Aziende in cui è presente:* 2 (Di Zio, Oma).

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* è una figura tipica delle aziende impiantistiche che si occupa di effettuare le operazioni di piegatura delle lamiere sulla base delle indicazioni presenti nel disegno di produzione; l'attività di piegatura avviene attraverso degli appositi macchinari e il compito di tale figura professionale è quella di impostare i corretti dati di funzionamento della macchina.

### **Figura professionale MFG-48**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto al tornio, addetto officina lavorazioni macchine utensili.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* è una figura tipica delle aziende impiantistiche; esegue particolari lavori meccanici utilizzando macchine utensili manuali e realizzando pezzi che verranno successivamente montati ed assemblati per ottenere il prodotto finito dell'impresa: parte da pezzi grezzi già tagliati e li lavora in base ad un disegno, decidendo gli strumenti più idonei per realizzare il pezzo e per svolgere tutte le operazioni nella giusta sequenza.

### **Figura professionale MFG-49**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetti alle macchine-saldatura automatica, ad-

---

detto alla produzione, addetto macchine automatizzate, addetto saldatura robotizzata, operaio generico, operatore impianti elettrici, operatore impianti freni, operatore macchine automatizzate, operatore macchine utensili.

*Aziende in cui è presente:* 10

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* si tratta di un operatore generico di produzione di aziende del settore meccanico a cui non sono richieste competenze e conoscenze particolari; sulla base degli standard operativi opera sui macchinari di produzione per la lavorazione dei componenti verificandone le specifiche tecniche, preleva i particolari da lavorare ed effettua la lavorazione specifica; è addetto, quindi, alle varie operazioni di produzione di tipo automatizzato.

### **Figura professionale MFG-50**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* coordinatore pianificazione produzione, production control-production programming specialist, programmatore della produzione, responsabile tempi e miglioramento processi.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* è il responsabile della programmazione della produzione di aziende del settore meccanico; in particolare, si occupa di predisporre nel dettaglio il piano periodico di produzione (mensile, settimanale, giornaliero) e di programma priorità e sequenze di produzione.

### **Figura professionale MFG-51**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore tempi e metodi, operatori tempi e miglioramento processi, section-line worker organizer (tempi e metodi), section-programming assistant, standard time specialist (tempi e metodi), work analysis (tempi e metodi).

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* si tratta di un operatore tempi e metodi di aziende del settore meccanico; aiuta ad organizzare in modo più efficiente possibile il lavoro attraverso la rilevazione di tempi di produzione e attraverso il suggerimento di metodi di lavorazione più opportuni, organizzando le postazioni di lavoro; definisce, quindi, le condizioni ottimali dei mezzi e delle attrezzature in termini di sequenza e cadenza delle operazioni, rilevando in modo diretto tempi di lavoro ed analisi delle diverse operazioni; in tal senso, cerca di razionalizzare continuamente il processo produttivo per la riduzione dei tempi di lavoro attraverso nuove attrezzature o nuove procedure.

### **Figura professionale MFG-52**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile cantiere.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* coordina le attività di costruzione nel cantiere (tipico delle aziende

del settore impiantistico); garantisce l'esecuzione del prodotto secondo le richieste del cliente e dei tempi prestabiliti; predispone il programma di lavoro per gli addetti al cantiere dei quali coordina l'attività (MFG-53); in caso di subappalti locali, gestisce il rapporto con i subappaltatori; registra le non conformità riscontrate.

**Figura professionale MFG-53**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore di cantiere.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* esegue operativamente le attività a lui assegnate nel cantiere dal responsabile (MFG-52); nel rispetto del programma di lavoro del cantiere, esegue i processi di propria competenza.

---

## **Allegato 24 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area manutenzione (Maintenance)**

### **Figura professionale MAI-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto alla manutenzione, maintenance operator, manutentore, manutentore meccanico, operatore manutenzione, operatore manutenzione meccanica.

*Aziende in cui è presente:* 21

*Settori in cui è presente:* 7 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Legno-Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica).

*Principali mansioni:* sotto la guida del responsabile manutenzione (MAI-12), esegue interventi di riparazione di tipo meccanico delle macchine presenti all'interno dello stabilimento di produzione; in caso di guasti o malfunzionamenti valuta la sostituzione di parti, prelevandole dal magazzino ricambi.

### **Figura professionale MAI-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* elettricista industriale, manutentore elettrico, operatore manutenzione elettrica.

*Aziende in cui è presente:* 10

*Settori in cui è presente:* 5 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* si occupa dell'installazione e della manutenzione dei motori elettrici e dei circuiti industriali, di posizionare i circuiti elettrici, di provvedere al cablaggio, di collegare l'impianto al quadro elettrico, di verificare il funzionamento degli impianti elettrici e alla relativa manutenzione; si occupa, inoltre, dell'illuminazione interna ed esterna degli immobili, dei segnalatori e di tutte le altre apparecchiature elettroniche. In piccole aziende si occupa personalmente della gestione della manutenzione di tipo elettrico, in grandi aziende esegui i lavori organizzati dal responsabile manutenzione elettrica (MAI-8)

### **Figura professionale MAI-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto magazzino e ricambi, operatore magazzino ricambi.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 2 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* si occupa operativamente della sistemazione dei pezzi di ricambio in magazzino e del loro prelievo quando viene richiesto un pezzo da sostituire; aggiorna il registro di prelievamento materiali, così da tenere sempre sotto controllo le scorte di ogni tipo di ricambio presente in magazzino ricambi.

### **Figura professionale MAI-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* maintenance operator, operatore gestione servizi d'impianto, operatore gestione utilities, operatore manutenzione utilities, utilities operator.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 3 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* opera interventi di manutenzione ai servizi d'impianto, occupandosi del reintegro dei flussi di processo degli impianti di riscaldamento e condizionamento (oli, benzina, antigelo, ecc.); cura la manutenzione degli impianti sia successiva ad un guasto sia preventiva secondo programmi di manutenzione delineato dal coordinatore della manutenzione (MAI-6).

#### **Figura professionale MAI-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* coordinatore manutenzione, maintenance manager, responsabile manutenzione, supervisore manutenzione.

*Aziende in cui è presente:* 10

*Settori in cui è presente:* 5 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* ha la responsabilità dello stato di efficienza e conservazione degli strumenti e delle apparecchiature industriali; assicura il corretto funzionamento degli impianti in modo da garantire sia la disponibilità sia, soprattutto, l'affidabilità di tutti gli impianti produttivi; provvede a coordinare la manutenzione ordinaria e quella straordinaria e supervisiona le attività di manutenzione esterna; ha la responsabilità degli acquisti inerenti la manutenzione, nel rispetto del budget assegnato.

#### **Figura professionale MAI-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* collaboratore del responsabile manutenzione, responsabile gestione servizi & collaboratore manutenzione, responsabile gestione utilities, responsabile manutenzione utilities.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* collabora con il responsabile manutenzione nella gestione della manutenzione, sia ordinaria che straordinaria, garantendo il corretto funzionamento e la piena efficienza degli impianti di produzione; inoltre, garantisce la buona esecuzione tecnica degli interventi che devono sempre rispettare le procedure di sicurezza.

#### **Figura professionale MAI-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile manutenzione, responsabile servizi tecnici, responsabile servizio tecnico.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* gestisce le attività tecniche di manutenzione e progettazione, controllando i lavori di manutenzione e gestendo giornalmente la manutenzione attraverso la predisposizione di un apposito piano; inoltre, si occupa di proporre miglioramenti organizzativi e di procedura.

#### **Figura professionale MAI-8**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* coordinatore manutenzione elettrica, responsa-

---

bile efficienza elettrica, responsabile manutenzione elettrica, responsabile manutenzione elettro-strumentale.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 3 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* vigila sul corretto uso delle attrezzature elettriche elettro-strumentali; supervisione l'installazione di circuiti industriali e motori elettrici, a partire da un'accurata analisi dei fabbisogni aziendali di natura elettrica. Tale figura generalmente è presente in aziende di grandi dimensioni e si avvale per la manutenzione operativa di una manutentori elettrici (MAI-9).

### **Figura professionale MAI-9**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* manutentore elettro-strumentale, manutentore strumentazione, operatore manutenzione elettro-strumentale, section-toolmaker.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 3 (Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* si occupa della manutenzione operativa di tipo elettrico degli impianti di produzione sia di tipo programmatico sia a guasto in caso di malfunzionamenti di tipo elettrico e di installare i circuiti industriali e i motori elettrici sotto la supervisione del responsabile (MAI-8)

### **Figura professionale MAI-10**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* construction manager, coordinatore manutenzione & lavori edili, coordinatore manutenzione immobili, responsabile manutenzione edifici.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 3 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico, Elettronica)

*Principali mansioni:* sovrintende la manutenzione degli immobili utilizzati dall'azienda, sia interna che esterna; elabora periodicamente un piano di manutenzione degli edifici (sia ordinaria che straordinaria) al fine di garantire la massima efficienza degli immobili aziendali. Si tratta generalmente di una posizione organizzativa tipica delle grandi aziende, che si occupa del coordinamento di un numero considerevole di operatori (MAI-11)

### **Figura professionale MAI-11**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto manutenzione immobili, operatore manutenzione edifici.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 3 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico, Elettronica)

*Principali mansioni:* è chiamato a svolgere le attività operative tipiche della manutenzione sia ordinaria che straordinaria degli edifici aziendali, sotto la supervisione ed il coordinamento del responsabile manutenzione immobili (MAI-10).

### **Figura professionale MAI-12**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* coordinatore manutenzione meccanica, responsabile efficienza meccanica, responsabile manutenzione, responsabile manutenzione

meccanica.

*Aziende in cui è presente:* 7

*Settori in cui è presente:* 4 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* coordina la manutenzione meccanica all'interno dell'azienda, e di revisioni e riparazioni di tipo meccanico; elabora un piano di manutenzione in modo da assicurare un'efficienza costante degli impianti produttivi in base ai ritmi di produzione.

### **Figura professionale MAI-I3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* maintenance chief, maintenance manager.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* si tratta di un responsabile manutenzione ad alto livello ed in genere è presente solo in aziende di grandi dimensioni; ha il compito di gestire e coordinare la manutenzione di qualsiasi tipologia (meccanica, elettrica, degli immobili) e di collaborare insieme al pianificatore della manutenzione (MAI-14) alla predisposizione di programmi di manutenzione a livello globale. Ha alle sue dipendenze un numero elevato di persone, sia responsabili di manutenzioni settoriali, sia addetti operativi alla manutenzione.

### **Figura professionale MAI-I4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* pianificatore manutenzione, responsabile pianificazione manutenzione.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Chimico-Farmaceutico, Elettronica)

*Principali mansioni:* elabora piani e programmi di manutenzione al fine di attuare una manutenzione non solo a guasto ma anche preventiva dei macchinari ed attrezzature, senza apportare modifiche che comportino un aumento dell'impatto ambientale o una diminuzione della sicurezza.

### **Figura professionale MAI-I5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* maintenance engineer, mechanical engineer.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* si tratta di un responsabile manutenzione ad alto livello ed in genere è presente in aziende di grandi dimensioni; partecipa alla stesura tecnica della progettazione dei nuovi impianti.

---

## **Allegato 25 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area servizi generali (General Services)**

### **Figura professionale GS-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* general affairs coordinator, responsabile general services, responsabile servizi generali, responsabile servizi generali (ristorazione e vigilanza).

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 2 (Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive).

*Principali mansioni:* gestisce e coordina le attività di supporto per le diverse unità organizzative, erogando servizi generali di varia tipologia; tra i principali si può menzionare la ristorazione, la vigilanza, il servizio di pulizie interne ed esterne, la gestione del parco auto aziendale, la manutenzione aree verdi, la gestione di eventi speciali.

### **Figura professionale GS-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto portineria, addetto reception, servizi generali (addetto portineria).

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 2 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico).

*Principali mansioni:* eseguire attività di centralinista, smistare le telefonate in arrivo, gestire e smistare corrispondenza e fax in arrivo ed in uscita, gestire i valori bollati, gestire la funzionalità della fotocopiatrice, eseguire l'apertura della porta principale ed effettuare il controllo dei documenti di visitatori, di autisti, di ditte esterne, e di chiunque acceda in azienda registrandone l'ingresso.

### **Figura professionale GS-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* cleaning external areas operator, servizi generali (responsabile pulizie).

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* coordina ed al tempo stesso esegue le operazioni di pulizia all'interno dell'azienda e di igienizzazione di tutte le aree assegnate, interne ed esterne all'azienda.

### **Figura professionale GS-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* servizi generali (organizzazione viaggi personale), travel agents operator.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* organizza i viaggi del personale, prenotando i vari mezzi di trasporto necessari per raggiungere la destinazione prestabilita, nonché l'eventuale alloggio; si occupa dei rimborsi spese sostenute durante i viaggi di lavoro del personale, gestendo tutta la relativa documentazione.

**Figura professionale GS-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto archivio e pratiche varie (commesso), commesso, general affairs assistant, general affairs specialist, general services administration assistant (commesso).

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 3 (Abbigliamento, Chimico/Farmaceutico, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* eroga (ed in alcuni casi coordina) una serie di servizi di vario tipo all'interno dell'azienda, rispondendo alle diverse esigenze dei settori aziendali; si occupa operativamente della gestione del parco auto aziendale, della corrispondenza, della cancelleria, della fornitura di eventuale abbigliamento per i dipendenti e i visitatori, delle polizze assicurative, e di altri servizi di tipo generale.

**Figura professionale GS-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* executive secretary, office specialist, office assistant, segretaria, servizi generali (assistente personale direttore), servizi generali (segretaria).

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 3 (Alimentare, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* svolge attività generiche di segreteria, come per esempio gestire pratiche d'ufficio, gestire posta in entrata ed in uscita, gestione dell'archivio dati, preparazione di presentazioni aziendali in forma cartacea o elettronica, preparazione di documenti per i vari referenti aziendali; a volte, in aziende di piccole dimensioni, si occupa anche delle attività tipiche del centralinista e del commesso.

---

## **Allegato 26 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area ambiente e sicurezza (Environment, Health & Safety)**

### **Figura professionale EHS-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* HSE Manager, responsabile safety & environment, responsabile sicurezza ed ambiente.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 3 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive).

*Principali mansioni:* gestisce, esamina, aggiorna ed archivia tutto ciò che concerne la legislazione in tema ambientale e di sicurezza occupandosi della relativa documentazione, predisponendo tutti i documenti necessari per il rilascio delle autorizzazioni richieste per legge; gestisce programmi per controlli ambientali e di sicurezza; gestisce e controlla lo smaltimento rifiuti; organizza la formazione e la prevenzione in materia ambientale e di sicurezza all'interno dell'azienda.

### **Figura professionale EHS-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore ambiente e sicurezza, operatore safety & environment.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* esegue operativamente le azioni proposte dal responsabile per il rispetto dell'ambiente e per il continuo miglioramento degli ambienti di lavoro; applica le procedure di gestione di sicurezza ed ambiente prestabilite; compila la documentazione predisposta dal responsabile.

### **Figura professionale EHS-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* environment & safety specialist, environment engineer, responsabile ecologia.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 2 (Elettronica, Meccanica Automotive).

*Principali mansioni:* ha la responsabilità di garantire il mantenimento degli standard ambientali e di sicurezza, nonché di efficacia ed efficienza per l'ottimizzazione del processo produttivo, effettuando tutte le analisi previste per la verifica del corretto funzionamento degli impianti; gestisce i registri per lo smaltimento dei prodotti industriali e delle emissioni atmosferiche.

### **Figura professionale EHS-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* junior safety manager, responsabile area sicurezza, responsabile sicurezza, responsabile sicurezza ed ambiente, responsabile sicurezza, igiene e ambiente.

*Aziende in cui è presente:* 8

*Settori in cui è presente:* 4 (Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* ha la responsabilità di individuare i rischi di infortunio analizzando i sistemi produttivi e le condizioni dell'ambiente lavorativo; a tal fine, definisce, ed in seguito formalizza, delle regole in materia di sicurezza, cercando di sensibilizzare tutto il personale attraverso riunioni programmate, incontri in azienda e divulgazione di materiale didattico/informativo; gestisce problematiche in materia ambientale nel rispetto della normativa.

**Figura professionale EHS-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore environment, responsabile ambiente.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* è una figura tipica del settore chimico e farmaceutico ed ha il compito di assicurare gli standard ambientali effettuando tutte le analisi previste per la verifica del corretto funzionamento degli impianti da un punto di vista ambientale; ha anche l'onore per legge di compilare i registri per lo smaltimento dei prodotti industriali e delle emissioni atmosferiche.

**Figura professionale EHS-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* EHS and security manager, factory services coordinator, HSE & general services manager, responsabile ambiente e sicurezza, responsabile gestione integrata qualità e sicurezza ambientale.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 3 (Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* gestisce e coordina a livello globale ogni tipo di problematica inerente la sicurezza all'interno dell'azienda e l'ambiente, assicurando che venga sempre rispettata la normativa; generalmente ha anche la responsabilità di gestire altri servizi quali possono essere la qualità o i servizi generali.

**Figura professionale EHS-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto depurazione, operatore per l'ambiente.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* sulla base di una determinata programmazione stabilita dal responsabile, depura periodicamente gli impianti di produzione e verifica i parametri di processo di tali impianti; effettua prelievi ed analisi periodiche, provvedendo, se necessario, al reintegro dei materiali; si occupa operativamente dello smaltimento dei rifiuti.

---

## **Allegato 27 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area qualità (Quality)**

### **Figura professionale QUA-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* quality control manager, responsabile qualità, responsabile servizio controllo qualità.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* coordina e vigila sulla corretta applicazione ed implementazione dei sistemi di gestione; predispone programmi di audit e di ispezioni presso i vari reparti dell'azienda; controlla le prestazioni dei sistemi di gestione per effettuare il riesame dei sistemi stessi e riorganizzarli per un miglioramento continuo; coordina la gestione dei reclami. Si tratta di una figura professionale che ha competenze in materia di qualità nel settore chimico/farmaceutico.

### **Figura professionale QUA-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile controllo qualità, responsabile di sito per la qualità, senior engineer.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Elettronica)

*Principali mansioni:* si tratta di una figura professionale che ha competenze in materia di qualità nel settore elettronico. Ha la responsabilità di controllare gli standard di qualità del prodotto elettronico e delle procedure; in collaborazione con i responsabili delle diverse funzioni aziendali, cura la redazione di manuali che riportano procedure, materiali e strumenti utilizzati nelle attività aziendali al fine del controllo degli standard di qualità e della definizione delle attività di miglioramento continuo rispetto agli obiettivi di qualità attraverso nuove procedure, nuovi strumenti, sistemi di conto e formazione.

### **Figura professionale QUA-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore controllo qualità, operatore deputato al controllo dei componenti.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Elettronica)

*Principali mansioni:* si tratta di una figura professionale che ha competenze operative in materia di qualità nel settore elettronico; svolge attività di controllo delle materie prime, dei semilavorati e dei componenti che entrano nel processo produttivo segnalando la non osservanza degli standard qualitativi e procedendo all'eventuale scarto del materiale non conforme; si occupa, inoltre, di produrre e conservare la documentazione relativa ai controlli effettuati.

### **Figura professionale QUA-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile controllo qualità, responsabile qualità, responsabile sistema di gestione della qualità.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* elabora ed aggiorna costantemente il piano della qualità; verifica che tutte le procedure gestionali sia seguita nell'ottica della qualità; assicura la predisposizione e soprattutto l'attuazione dei processi idonei per il sistema di gestione della qualità e l'aggiornamento di tali processi; si occupa dell'emissione di appositi manuali e procedure; cura la formazione e l'addestramento del personale su tematiche di qualità. Si tratta di una figura professionale che ha specifiche competenze in materia di qualità nel settore meccanico.

#### **Figura professionale QUA-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* Local Part Procurement - quality and warehouse foreman, operatore qualità, operatore qualità di produzione, operatore qualità materiali in entrata, operatore sistema di gestione della qualità, Quality Process Technician, section - ISO operator.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica).

*Principali mansioni:* sotto la supervisione del responsabile, controlla operativamente la qualità delle materie prime utilizzate nel processo produttivo; valuta periodicamente i fornitori e rileva le non conformità di sistema, di prodotto e di processo; gestisce, compila e controlla la documentazione del sistema di gestione della qualità della propria sezione o del proprio reparto, ne cura la conformità e la conservazione; presenta relazioni periodiche sulla qualità del reparto. Si tratta di una figura professionale che ha competenze operative in materia di qualità nel settore meccanico.

#### **Figura professionale QUA-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* QCD-material analysis specialist, responsabile laboratorio, responsabile laboratorio e materie prime.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 2 (Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* ha la responsabilità del controllo di qualità attraverso il controllo delle scorte; coordina le analisi in laboratorio dei materiali per verificare le caratteristiche fisiche e chimiche, e le cause di eventuali rotture; analizza le strutture delle materie prime, intervenendo sui fornitori per la risoluzione delle anomalie, anche attraverso delle visite presso i fornitori stessi per l'accertarsi dell'esistenza e del progredire del loro sistema di assicurazione qualità.

#### **Figura professionale QUA-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* assistente laboratorio e materie prime, tecnico di laboratorio.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* Chimico-Farmaceutico.

*Principali mansioni:* esegue analisi fisiche e chimiche delle sostanze impiegate nel processo produttivo, effettuando controlli qualità su campioni di materiale.

**Figura professionale QUA-8**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile gestione reclami, total quality - Q.I.C. assistant.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* organizza l'analisi dei reclami di mercato e la gestione delle garanzie in ambito di qualità; cura la gestione dei materiali e prodotti reclamati, la spedizione dei prodotti in garanzia e la gestione cartacea e/o informatica dei reclami.

**Figura professionale QUA-9**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* analista di laboratorio, quality assurance manager, responsabile dei laboratori (prodotti no-coating e controllo qualità), responsabile laboratorio, responsabile laboratorio e analisi chimiche, responsabile qualità, responsabile qualità e laboratorio, responsabile ufficio qualità, tecnico di laboratorio.

*Aziende in cui è presente:* 8

*Settori in cui è presente:* 2 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* coordina i controlli sulle caratteristiche delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti; organizza le tempistiche dello svolgimento delle prove in base alle priorità; emette il certificato di qualità dei prodotti finiti; aggiorna il registro delle analisi e l'archiviazione dei risultati. Inoltre, si occupa della preparazione di campioni "prototipo" per la sperimentazione e dello sviluppo di nuovi metodi d'analisi per il controllo qualità, assicurando che i tutti i metodi utilizzati siano il più possibile referenti alle normative sulla qualità.

**Figura professionale QUA-10**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto qualità e laboratorio, aiuto analista/caldaista di produzione, analista di produzione, operatore laboratorio e analisi chimiche, quality assurance clerk, specialista controllo di qualità, tecnico di laboratorio.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* Alimentare, Chimico-Farmaceutico.

*Principali mansioni:* effettua controlli sulle materie prime da acquistare o già acquistate, sui semilavorati e sui prodotti finiti destinati alla vendita; è responsabile dell'aggiornamento del database qualità sui materiali; è responsabile del controllo qualità per la realizzazione della produzione nel rispetto della sicurezza, della qualità del prodotto e delle metodologie di analisi.

**Figura professionale QUA-11**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile di laboratorio, responsabile laboratorio biologico, responsabile laboratorio chimico, responsabile microlab.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* coordina l'attività di laboratorio nell'ambito del controllo qualità; organizza, pianifica e realizza le attività di laboratorio; sovrintende alla messa a punto di nuove metodiche di analisi; redige documentazione tecnica relativa a schede tecniche,

certificati di analisi, note tecniche; seleziona ed archivia la documentazione tecnico-chimica di particolare interesse.

### **Figura professionale QUA-12**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* quality assurance specialist, responsabile analisi packaging, responsabile materiale di confezionamento, responsabile test materiali imballaggio.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 2 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* è una figura tipica dei di aziende di grandi dimensioni dei settori alimentare e farmaceutico e ha alle sue dipendenze un numero elevato di operatori (QUA-13); ha la funzione di sovrintendere tutta una serie di controlli sui materiali di imballaggio data la particolare sensibilità dei prodotti (alimentari e farmaceutici) che devono essere confezionati; a tal fine, organizza le tempistiche dello svolgimento delle prove in base alle priorità; emette il certificato di qualità dei materiali di imballaggio e confezionamento; aggiorna il registro delle analisi e l'archiviazione dei risultati.

### **Figura professionale QUA-13**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore analisi packaging, operatore materiale di confezionamento, operatore test materiali imballaggio.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 2 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* sulla base delle direttive del responsabile (QUA-12) si occupa delle operazioni di analisi della qualità del materiale utilizzato per confezionamento ed imballaggio dei prodotti finiti ed in caso di difetto procede alla segnalazione per l'eventuale eliminazione del difetto o del materiale d'imballaggio stesso.

### **Figura professionale QUA-14**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* direttore tecnico e qualità, quality operations manager.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* si tratta di una figura tipica di aziende del settore farmaceutico di grandi dimensioni che ha il compito di coordinare tutte le aree inerenti alla qualità delle operazioni di produzione; si avvale di un numero elevato di collaboratori a cui impartisce linee guida e di cui controlla periodicamente l'operato.

### **Figura professionale QUA-15**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore laboratorio biologico, operatore test su prodotto.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* è una figura tipica delle aziende farmaceutiche che opera all'interno dei laboratori e che ha una conoscenza chiara delle fenomenologie chimiche; la sua attivi-

---

tà consiste nel ritirare i campioni da analizzare, preparare i reagenti, registrare su appositi documenti gli estremi dei test effettuati, segnalare eventuali irregolarità o anomalie.

**Figura professionale QUA-16**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile quality systems & regulatory liaison, responsabile servizio assicurazione qualità.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* tipica di grandi aziende del settore farmaceutico si occupa di gestire e coordinare tutte le attività volte a garantire il soddisfacimento degli obiettivi di qualità e a tal fine sovrintende tutti i contratti di qualità volti a verificare e dimostrare che il prodotto consegue i requisiti tecnici richiesti dalle specifiche e dalle norme vigenti; a tal fine, quindi, elabora il piano della qualità, pianifica, documenta e coordina tutte le azioni atte a verificare la gestione della qualità.

**Figura professionale QUA-17**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore campionamento.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* si tratta di una figura professionale tipica del settore farmaceutico ed in particolare è presente in aziende di grandi dimensioni; svolge prevalentemente attività di campionario della catena produttiva.

**Figura professionale QUA-18**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore studi di stabilità, operatore test stabilità.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* è una figura professionale presente in aziende del settore farmaceutico, il cui compito è quello di eseguire gli studi di stabilità dei farmaci secondo le linee guida impartite dal responsabile (QUA-9).

**Figura professionale QUA-19**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile studi di stabilità, responsabile test stabilità.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* in aziende del settore farmaceutico, ha la responsabilità di gestire e coordinare tutti i test di stabilità svolti dagli operatori alle sue dipendenze (QUA-18), al fine di adeguare i livelli qualitativi dell'azienda a quelli stabiliti dalle vigenti normative.

**Figura professionale QUA-20**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile GMP compliance, responsabile quality regulatory liaison.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* è una figura professionale tipica del settore farmaceutico; ha la responsabilità di tutto il sistema inerente alla qualità dei medicali prodotti in conformità alle GMP, assicurandosi dell'alta qualità delle materie prime, dell'utilizzo di tecnologie avanzate, dell'utilizzo di edifici ben progettati e di attrezzature innovative e dell'utilizzo di speciali sistemi di aerazione.

#### **Figura professionale QUA-21**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* quality assurance documentation, responsabile ISO 9001 compliance.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* è una figura tipica del settore farmaceutico ed ha il compito di compilare tutta una serie di documenti necessari alla certificazione degli standard di qualità di prodotti/servizi e procedure, secondo le normative ISO vigente.

#### **Figura professionale QUA-22**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* quality assurance validation, validation specialist.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* è una figura tipica del settore farmaceutico ed ha il compito di controllare, al fine della convalida, il rispetto degli standard di qualità dei prodotti/servizi e il rispetto delle procedure, per verificare la loro coerenza con la normativa ISO vigente.

#### **Figura professionale QUA-23**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* batch records responsabile, BR reviewer.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* gestore del processo di rintracciabilità del lotto di produzione secondo la normativa del settore farmaceutico (batch record).

#### **Figura professionale QUA-24**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto valutazione fornitori, operatore verifica qualità fornitori.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica.

*Principali mansioni:* ha il compito di valutare la qualità delle materie prime acquisite dai fornitori per verificare la conformità agli standard aziendali; a tal fine, effettua una serie di audit ai fornitori, attua una serie di verifiche per controllare la corrispondenza tra i requisiti richiesti e quelli rilevati al ricevimento della materia, fornisce una graduatoria dei fornitori suddividendoli in classi di merito, aggiorna continuamente tale lista.

---

## **Allegato 28 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area risorse umane (Human Resources Management)**

### **Figura professionale HRM-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* operatore gestione R.U., operatore HR, industrial & academic relations manager, HOS manager.

*Aziende in cui è presente:* 8

*Settori in cui è presente:* 5 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* si occupa dei rapporti con il personale da un punto di vista contrattuale; si occupa dei rapporti con gli istituti di previdenza; cura la gestione delle presenze, le richieste di permessi, le autorizzazioni alla prestazione di lavoro straordinario; cura la comunicazione interna e fornisce supporto alle relazioni istituzionali. Si tratta di una posizione organizzativa a contenuto operativo, anche se generalmente ha ampie capacità di gestione del proprio lavoro.

### **Figura professionale HRM-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* HR manager, human resources manager, responsabile R.U.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 4 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* gestisce e coordina tutte le attività amministrative inerenti il personale attraverso la predisposizione ed il coordinamento dello sviluppo di sistemi di gestione del personale; definisce le politiche retributive, assicura un'adeguata comunicazione interna, promuove programmi di formazione continua. Si tratta di una posizione organizzativa che necessita una serie elevata di competenze in materia di risorse umane, ed è tipica delle aziende di grande dimensione in cui deve gestire e coordinare l'attività amministrativa relativa ad un numero molto elevato di dipendenti; a tal fine, si avvale di un numero elevato di collaboratori e operatori amministrativi.

### **Figura professionale HRM-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* assistente direzione e amministrazione del personale, operatore amministrativo, HR administrator, operatore amministrazione R.U., addetto amministrazione del personale (presenze), operatore amministrativo, addetto ufficio del personale, HR administration, operatore amministrazione personale, personnel administration specialist, addetto paghe e contributi.

*Aziende in cui è presente:* 15

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Legno-Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica).

*Principali mansioni:* cura l'amministrazione del personale aziendale da un punto prettamente operativo, occupandosi degli adempimenti in materia di assunzioni, licenziamenti, presenze, permessi, ferie, trasferte, note spese, provvigioni, buste paga mensili e di tutti

gli altri adempimenti previsti in materia di amministrazione del personale; predispone i costi del personale; cura l'aggiornamento dei libri obbligatori in materia assistenziale e previdenziale.

**Figura professionale HRM-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto affari legali e contenzioso (del personale), industrial relations specialist.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Abbigliamento, Elettronica)

*Principali mansioni:* si tratta di una figura professionale presente in aziende di grandi dimensioni dove il numero di affari legali e contenzioso è così elevato da prevedere una professionalità interna dedicata soltanto alla risoluzione di problemi legali legati al personale, piuttosto che avvalersi di una consulenza esterna. Tale figura ha delle considerevoli competenze in termini legali a livello generale, ed in particolare anche a livello di diritto del lavoro e diritto sindacale.

**Figura professionale HRM-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* industrial & academic relations manager, industrial relations representative (responsabile relazioni industriali), union relationship and associate development chief.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* gestisce le relazioni con gli organi sindacali sia interni che esterni; garantisce il rispetto delle norme previste in ambito sindacale, l'applicazione e l'interpretazione corretta del contratto nazionale di lavoro; segue le fasi della contrattazione aziendale; gestisce la normativa in materia di privacy e tirocini formativi. Si tratta di una figura manageriale complessa, presente generalmente in aziende di grandi dimensioni con un numero elevato di dipendenti e di conseguenza con un numero elevato di relazioni sindacali da gestire e coordinare.

**Figura professionale HRM-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* HOS specialist, HR operation specialist.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* specialista di analisi dei processi organizzativi secondo logiche gestionali ad hoc.

**Figura professionale HRM-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* administrative manager assistant, compensation analyst, coordinatore formazione, selezione e sviluppo personale, esperto gestione del personale (vicedirettore del personale), HR manager, human resources management system chief, responsabile del personale, responsabile del personale (anche relazioni industriali), responsabile gestione R.U., responsabile risorse umane e ufficio legale, responsabile ufficio del personale, vicedirettore del personale.

---

*Aziende in cui è presente:* 11

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* ha la responsabilità di organizzare e coordinare le attività di amministrazione del personale, di proporre e coordinare la realizzazione di sistemi per la gestione del personale; generalmente è anche referente per la comunicazione interna e per le relazioni istituzionali.

### **Figura professionale HRM-8**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto alla selezione, addetto selezione e formazione, associate development specialist, communication specialist, coordinatore formazione, selezione e sviluppo personale, responsabile del personale (addetto alla selezione).

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 5 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* si occupa dell'attività di selezione del personale attraverso una serie di operazioni tra cui: l'individuazione dei fabbisogni di figure professionali vacanti in azienda (o da sostituire in caso di infortunio, malattia, cambio di ruolo, ecc.), lo screening dei curriculum che pervengono in azienda, il contatto con gli eventuali candidati, i colloqui di selezione (che generalmente avvengono in collaborazione con il responsabile del personale e del responsabile della funzione a cui il neoassunto verrà assegnato) ed infine la valutazione finale e la scelta del candidato più adatto a ricoprire il ruolo vacante. In alcune aziende, generalmente di media dimensione, questa posizione organizzativa si occupa anche di formazione del personale, altre volte (soprattutto nelle grandi aziende) prettamente di selezione.

### **Figura professionale HRM-9**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto selezione e formazione, coordinatore formazione, selezione e sviluppo personale, specialista formazione.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 3 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* è chiamato a svolgere le attività tipiche della formazione continua; a tal fine svolge una serie di attività tra cui: individuare i fabbisogni formativi aziendali (in collaborazione con i responsabili delle varie funzioni organizzative), elaborare i progetti formativi, individuare i docenti più idonei a seconda del tipo di formazione da impartire e successiva gestione dei contatti con i docenti prescelti, individuare la location del corso formativo qualora sia diverso dalla sede aziendale, stilare un piano durata della formazione, seguire la formazione in itinere e occuparsi della valutazione finale del progetto formativo per controllare se l'obiettivo formativo iniziale sia stato perseguito.

### **Figura professionale HRM-10**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* HR administration (operatore sindacale), Labour Relation Specialist, operatore RU (no paghe e contributi-operatore sindacale), operatore sindacale e sviluppo personale, responsabile personale (relazioni sindacali), union

and legal affairs assistano.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 3 (Alimentare, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* si occupa dell'attuazione delle politiche sindacali nel rispetto delle norme legali e contrattuali; redige i contratti aziendali; intrattiene rapporti con le RSU; si aggiorna sulla normativa in materia di diritto del lavoro e contrattazione collettiva nazionale di lavoro.

### **Figura professionale HRM- I I**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* academic relations specialist, communication manager, HR generalist, HR operations manager, HR specialist, human resources assistant manager, human resources management system specialist, workforce development & quality system specialist.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 3 (Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Settori in cui è presente:* 3 (Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* è una figura intermedia tra gli HR manager e i vari addetti all'area del personale; tra i vari compiti, si possono menzionare quelli relativi alla partecipazione per la realizzazione di sistemi per la gestione del personale, alla cura della comunicazione interna e al supporto per le relazioni istituzionali.

---

## **Allegato 29 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area sistemi informativi (Information & Communication Technology)**

### **Figura professionale ICT-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* IT manager, responsabile CED, responsabile ICT, responsabile IT, responsabile sistemi informativi.

*Aziende in cui è presente:* 7

*Settori in cui è presente:* 4 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* coordina l'intero sistema informativo aziendale, sia a livello di hardware che di software; gestisce ed organizza l'assistenza tecnica; aggiorna costantemente la documentazione in materia informatica.

### **Figura professionale ICT-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto assistenza reti P.C., addetto CED, addetto sistemi informativi, analista programmatore, operatore CED, operatore ICT, operatore servizi sistemi informativi, operatore sistemi informativi.

*Aziende in cui è presente:* 7

*Settori in cui è presente:* 5 (Abbigliamento, Alimentare, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* eroga il primo livello di help desk per la soluzione di problemi informatici di vari tipologia, fornendo supporto ed assistenza sia per problematiche hardware che per quelle software; individua problemi ad apparecchiature elettroniche ed informatiche e mette in atto la soluzione (personalmente, ricorrendo al responsabile o se necessario a ditte esterne); installa ed aggiorna i sistemi operativi sia a livello di singolo PC, sia a livello di server; installa ed applica le periferiche (stampanti, scanner, ecc.) e software per risoluzione di problemi di tipo informatico.

### **Figura professionale ICT-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* information technology manager, IS responsible, responsabile information solutions, responsabile sistemi informativi.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 4 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* coordina l'assistenza hardware e software; supporta i piani e le attività per lo sviluppo dei sistemi informativi verificando periodicamente lo stato di avanzamento dei piani; gestisce la manutenzione e l'aggiornamento dei sistemi e delle apparecchiature informatiche; fornisce consulenza informatica, organizzando anche l'addestramento informatico del personale. (Si tratta di una figura più complessa della prima (ICT-1) perché oltre ad occuparsi del coordinamento dell'assistenza sistemistica, si occupa anche di una serie di attività di formazione, manutenzione e sviluppo informatico; è una figura presente generalmente in grandi aziende).

#### **Figura professionale ICT-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* coordinatore gestione domanda d'area, esperto rete interna, IS help desk, operatore CED, operatore sistemi informativi, system and network, tecnico informatico.

*Aziende in cui è presente:* 7

*Settori in cui è presente:* 4 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* predispone le singole postazioni di lavori, installa PC, stampanti e hardware e software in generale; gestisce gli utenti della rete interna aziendale; gestisce il servizio di posta elettronica aziendale; aggiorna costantemente i software di utilizzo aziendale sulle singole postazioni di lavoro; realizza programmi software secondo le indicazioni di dettaglio ricevute dal responsabile; provvede ad effettuare il primo intervento per problematiche di rete interna, posta elettronica e software di utilizzo aziendale.

#### **Figura professionale ICT-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* application development, senior software engineer, sviluppatore software.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 2 (Chimico-Farmaceutico, Elettronica)

*Principali mansioni:* è una figura professionale con competenze informatiche molto rilevanti; ha il compito di redigere, controllare e sviluppare software, utilizzando uno o più linguaggi di programmazione; a tal fine crea algoritmi e quindi codifiche specifiche attraverso linguaggi di programmazione e linguaggi di specifica.

#### **Figura professionale ICT-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* analista programmatore, customer support manager, esperto rete esterna, IS specialist, sap support, tecnico supporto sistema gestionale, tecnico supporto sistema informativo rete vendita.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 4 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* assicura il funzionamento e la sicurezza del sistema informatico e degli interventi necessari per risolvere anomalie ed errori; si occupa, tra l'altro, dell'acquisizione, dello sviluppo di hardware, software e infrastrutture, dell'aggiornamento dei sistemi informativi, della verifica periodica di espansione delle potenzialità di programmi esistenti, e si occupa anche della manutenzione informatica.

#### **Figura professionale ICT-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* software technician, tecnico gestione domanda d'area.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Abbigliamento, Elettronica)

*Principali mansioni:* tale figura professionale generalmente è presente in aziende di grandi dimensioni, ed ha il compito di gestire la domanda d'area attraverso una serie di program-

mi appositamente elaborati a seconda del prodotto e/o mercato di interesse.

**Figura professionale ICT-8**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* information solution infrastructure, IT infrastructure manager

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Chimico-Farmaceutico, Elettronica)

*Principali mansioni:* è una figura tipica di aziende di grandi dimensioni che ha la responsabilità di individuare e gestire le migliori soluzioni per l'infrastruttura (sia fisica che virtuale) IT affinché sia sempre avanzata, flessibile e sicura.

**Figura professionale ICT-9**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto archivio tecnico supporto, sistema documentale aziendale.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Abbigliamento, Elettronica)

*Principali mansioni:* ha il compito di elaborare applicativi che si integrano ai software già presenti in azienda per il supporto del sistema documentale, al fine di organizzare ed archiviare i documenti ed il patrimonio informativo aziendale.

## **Allegato 30 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area approvvigionamenti e logistica (Supply Chain Management)**

### **Figura professionale SCM-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* buyer materiale d'ufficio, indirect material coordinator, operatore acquisti d'ufficio, operatore acquisto materiali vari, purchasing section manager-spare part, QCD manager, responsabile acquisti indiretti, responsabile acquisti vari, responsabile acquisto materiale sussidiario, responsabile acquisto materiale tecnico e varie, responsabile ufficio acquisti.

*Aziende in cui è presente:* 11

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* coordina ed esegue tutte le attività di acquisto di materiali indiretti, di materiali d'ufficio e materiali e/o servizi vari; valuta tutta una serie di fornitori ed infine individua quello a cui inviare l'ordine; verifica la completezza delle informazioni riportate nell'ordine di acquisto segnalando eventuali non conformità della merce acquisita rispetto a quella ordinata; verifica i certificati dei materiali vari in ingresso.

### **Figura professionale SCM-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* purchasing section manager-raw materials, responsabile acquisti, responsabile servizio acquisti, responsabile ufficio acquisti.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 3 (Alimentare, Chimico/Farmaceutico, Elettronica)

*Principali mansioni:* si occupa di coordinare gli acquisti di materie prime, cercando di ottenere sempre il miglior rapporto qualità/prezzo e quantità/prezzo; a tal fine, ha il compito di effettuare delle ricerche di mercato sui materiali, di selezionare i migliori fornitori (approvando ed aggiornando se necessario la Vendor List) e, infine, di definire le modalità e le trattative di acquisto e di pagamento, nonché di emettere gli ordini di acquisto; ricerca e gestisce i rapporti con i fornitori e la risoluzione di eventuali non conformità delle materie prime e/o servizi; si occupa, inoltre, della ricerca continua di fonti alternative di fornitura materie prime e di definire le migliori strategie per definire le modalità d'acquisto.

### **Figura professionale SCM-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* acquirente, addetto acquisti beni e servizi, addetto acquisti Italia, addetto acquisti materie prime, addetto emissione ordini, addetto gestione ordine d'acquisto, buyer, buyer local services & transportations, buyer materiali di consumo, Local Part Procurement-procurement specialist, procurement-order system specialist, responsabile acquisti.

*Aziende in cui è presente:* 12

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* supervisiona e attua operativamente tutto il processo di acquisizione delle materie prime; gestisce l'attività di valutazione dei fornitori, supervisionando le trat-

---

tative e stipulando accordi; elabora ed aggiorna la Vendor List; individua e segnala i peggioramenti qualitativi delle forniture; gestisce nella sua totalità l'ordine di acquisto delle materie, a partire dalla loro elaborazione fino all'emissione dell'ordine stesso; definisce le specifiche di fornitura con i fornitori selezionati ed in seguito di emettere gli ordini di acquisto, negoziando i prezzi d'acquisto; garantisce, quindi, la gestione quotidiana degli acquisti di materie prime e servizi necessari alla produzione, organizzando l'approvvigionamento dei materiali in accordo con le necessità della programmazione. Si avvale per il suo lavoro di un numero più o meno elevato di assistenti (SCM-4), a della dimensione dell'azienda.

#### **Figura professionale SCM-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto ufficio acquisti, assistant buyer, buyer, collaboratore acquisti, operatore acquisti Estero, operatore acquisti Italia, operatore logistica ed approvvigionamenti, operatore ufficio acquisti, operatore ufficio acquisti (MP ed accessori).

*Aziende in cui è presente:* 8

*Settori in cui è presente:* 4 (Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* si occupa dell'effettivo acquisto sia di materie prime sia di materie sussidiarie; mantiene relazioni costanti con i fornitori; verifica la completezza delle informazioni riportate nell'ordine di acquisto segnalando eventuali non conformità della merce acquisita rispetto a quella ordinata; verifica i certificati dei materiali in ingresso; compila operativamente le schede di controllo affidabilità fornitori.

#### **Figura professionale SCM-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* buyer planner, procurement specialist, responsabile previsioni, programmazione e approvvigionamento specialista pianificazione e gestione MP ed acquisti.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 3 (Chimico/Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* Coordina l'attività di approvvigionamento dei componenti predisponendo piani di acquisto partendo dai piani di produzione e dei lead time di produzione; controlla costantemente che il piano di produzione, gli ordini e gli stock siano tra loro coerenti. Tale figura professionale deve pianificare l'approvvigionamento di materie prime e servizi, cercando di gestire i minimi e massimi di stock; tale programmazione degli acquisti deve, quindi, essere organizzata tenendo conto delle necessità della produzione e deve essere redatta sulla base delle previsioni comunicate dalla domanda; ricerca costantemente sul mercato i fornitori più convenienti di materie prime, semilavorati, prodotti di confezionamento ed imballaggio.

#### **Figura professionale SCM-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile demand management, responsabile gestione domanda.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* ha la responsabilità di gestire la domanda del prodotto finito, anche attraverso l'applicazione delle regole di definizione del lead-time; ha il compito di informare su eventuali ritardi o anticipi e inoltre, di verificare costantemente il portafoglio articoli/clienti. Si tratta di una posizione professionale che richiede un numero elevato di conoscenze in materia di gestione della domanda, ed è presente in aziende di grandi dimensioni.

#### **Figura professionale SCM-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto accettazione ordini, addetto acquisizione ordini, operatore demand management, responsabile gestione ordini.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 2 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* si occupa della gestione operativa delle offerte e degli ordini da parte dei clienti (se previsto anche che da un punto di vista informatico); determina (sulla base delle indicazioni fornite dal responsabile (SCM-6) i prezzi, gli sconti e le condizioni da praticare ai clienti; studia costantemente il mercato per valutarne prontamente le eventuali evoluzioni; analizza la concorrenza rispetto alle competenze aziendali; gestisce i documenti contrattuali; gestisce l'attività di emissione fatture e verifica la completezza dei documenti di vendita.

#### **Figura professionale SCM-8**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* procurement-buyer specialist (components), procurement-buyer specialist (consumable), senior buyer.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* Elettronica, Meccanica Automotive.

*Principali mansioni:* Ha la funzione di gestire ed al tempo stesso acquistare materiali (sia materie prime sia materiali di consumo) alle migliori condizioni possibili, mantenendo sempre un alto rapporto qualità/prezzo/consegne; analizza gli scostamenti tra preventivi e consuntivi e redige la reportistica periodica. Tale figura richiede anche delle conoscenze tecniche per l'acquisto di materie prime, ed è tipica di aziende di meccanica automotive.

#### **Figura professionale SCM-9**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* purchasing & logistic manager, QCD general manager, site purchasing manager, supply chain manager

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 3 (Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* predispone strategie di acquisto e di elaborare costantemente modelli innovativi per la gestione degli approvvigionamenti e della logistica nel loro complesso; deve assicurare la sincronia tra le varie fasi di elaborazione della pianificazione, supervisionando tutto il processo di approvvigionamento, a partire dalla programmazione dei fabbisogni fino alla gestione dei materiali, monitorandone costantemente la movimentazione sia interna che esterna.

**Figura professionale SCM-10**

*Alcuni nominativi utilizzato dalle aziende:* addetto al magazzino, addetto al magazzino fisico, addetto al piking, addetto alla ricezione merci, addetto alle spedizioni, addetto carico e scarico, addetto gestione materiali/ordini, addetto logistica, addetto magazzino postvendita, addetto movimentazione e spedizione, addetto movimentazione magazzino, addetto preparazione ceste, assistente di magazzino, Local Part Procurement-Logistic operator (ricezione componenti), magazziniere, magazziniere/spedizionario, operatore (spedizionario), operatore magazzino materiali di consumo, operatore magazzino materie prime, operatore magazzino materie prime e prodotti finiti, operatore magazzino prodotti finiti, operatore magazzino semilavorati, operatore movimentazione dei materiali, operatore ricevimento e spedizioni, operatore spedizione, procurement-receiving materials operator, procurement-warehouse keeper, shipping coordinator, warehouse keeper.

*Aziende in cui è presente:* 27

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* si occupa dell'accettazione e dello smistamento delle merci in arrivo, di movimentare i prodotti (materie prime, semilavorati e/o prodotti finiti) all'interno del magazzino, gestendo operativamente il flusso di merci in entrata ed in uscita dal magazzino; scarica i carichi in arrivo e di ordinarli secondo l'organizzazione stabilita; prepara i carichi in uscita effettuando operazioni di imballaggio, predisponendo etichette per l'identificazione del destinatario, posizionandolo sui mezzi di trasporto ed accertandosi che le confezioni spedite siano integre e conformi all'ordine del cliente.

**Figura professionale SCM-11**

*Alcuni nominativi utilizzato dalle aziende:* coordinatore logistica in uscita, Customer Service Specialist (Responsabile Spedizioni), finished product operation coordinator, operatore pianificazione carichi e contatti con i vettori, responsabile delle spedizioni, responsabile magazzino prodotti finiti, responsabile servizi logistici, responsabile spedizioni, specialista gestione magazzino e prodotti in uscita.

*Aziende in cui è presente:* 7

*Settori in cui è presente:* 5 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* ha la responsabilità di programmare le spedizioni (mensili, settimanali e giornaliere), di emanare il programma, di stampare e compilare gli ordini di trasporto, di effettuare rettifiche inventariali se necessario, di compilare ed emettere i documenti di trasporto, di pianificare le spedizioni cercando di formare groupage in modo da limitare i costi di trasporto, di scegliere le società di trasporto (in caso di esternalizzazione), di archiviare i documenti e conservarli per cinque anni.

**Figura professionale SCM-12**

*Alcuni nominativi utilizzato dalle aziende:* assistente di magazzino, coordinatore attività di magazzino, responsabile gestione materiali/ordini, responsabile logistica, responsabile magazzino, Warehouse & Logistic Manager, Warehouse Leader, warehouse supervisor, warehousing & distribution supervisor.

*Aziende in cui è presente:* 15

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* coordina la conduzione delle operazioni di magazzino per spedire e ricevere le quantità di prodotto finito o di materia prima programmate; organizza il lavoro del personale di magazzino e distribuisce i compiti ad inizio lavoro; ricerca meccanismi di miglioramento dei processi di stoccaggio; gestisce, inoltre, tutti i mezzi aziendali al fine di garantirne l'efficienza continua.

### **Figura professionale SCM-I3**

*Alcuni nominativi utilizzato dalle aziende:* coordinatore logistica in entrata, procurement-warehouse section chief, raw material coordinator, responsabile magazzino, responsabile magazzino materie prime, specialista materiali in ingresso e movimentazione interna.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 4 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive.)

*Principali mansioni:* è il responsabile della gestione delle scorte di magazzino; è, quindi, responsabile delle attività di scarico delle merci dai camion, della gestione dei contenitori, della corretta disposizione delle merci in magazzino nonché della loro integrità, delle attività di movimentazione all'interno dei locali del magazzino, delle procedure di controllo delle merci in ingresso ed in uscita (sia dal punto di vista fisico che documentale) ed infine dell'inventario di tali scorte.

### **Figura professionale SCM-I4**

*Alcuni nominativi utilizzato dalle aziende:* coordinatore spedizioni, logistic specialist, operatore pianificazione carichi e contatti con i vettori, operatore spedizione e ricezione merci, responsabile spedizioni, Site Expeditor (verifica operativa spedizioni).

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 4 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* svolge una serie di attività di organizzazione della logistica in uscita, tra cui quella di creare gli ordini e di emettere le fatture, di comunicare i piani di spedizione con la relativa organizzazione delle consegne e di verificare operativamente le spedizioni; sovrintende l'attività di preparazione degli ordini; gestisce tutte le eventuali contestazioni sui materiali in uscita.

### **Figura professionale SCM-I5**

*Alcuni nominativi utilizzato dalle aziende:* piazzalista, responsabile area di carico.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Alimentare).

*Principali mansioni:* predisporre gli automezzi che devono essere caricati; in seguito gestisce la movimentazione, nonché il carico e lo scarico degli automezzi all'interno dello stabilimento e/o nell'area di parcheggio.

**Figura professionale SCM-16**

*Alcuni nominativi utilizzato dalle aziende:* addetto movimentazione materiale, cartellista, mulettista, procurement-line supplier (logistica interna - carrellista).

*Aziende in cui è presente:* 8

*Settori in cui è presente:* 5 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Legno-Mobili, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* svolge attività di ispezionare il materiale in ingresso e di smistamento di tale materiale ai vari reparti aziendali; preleva dalle aree di magazzino i materiali necessari da portare sulle linee di montaggio.

**Figura professionale SCM-17**

*Alcuni nominativi utilizzato dalle aziende:* addetto all'accatastamento, operatore movimentazione tronchi.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Legno-Mobili)

*Principali mansioni:* è una figura tipica del settore del legno, ed ha il compito di disporre i tronchi in maniera più o meno regolare e della successiva movimentazione quando richiesto dal reparto di produzione.

**Figura professionale SCM-18**

*Alcuni nominativi utilizzato dalle aziende:* autista.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 3 (Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* è chiamato a svolgere le attività tipiche degli autisti aziendali, ossia condurre i mezzi aziendali al fine di recapitare le merci ai clienti, direttamente o indirettamente, consegnando il carico ad altri vettori; deve sempre assicurarsi che il carico sia accompagnato dalla relativa documentazione.

## **Allegato 31 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area marketing & commerciale (Marketing & Sales)**

### **Figura professionale MKT-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto commerciale, segretaria commerciale.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 2 (Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive).

*Principali mansioni:* gestisce operativamente i rapporti con i clienti, sulla base delle direttive fornite dal responsabile commerciale; compila ed in seguito archivia ogni tipologia di documentazione relativa all'area commerciale; in base alle disposizioni del responsabile, elabora i preventivi per i clienti e le varie proposte commerciali; si occupa della stipula dei contratti; fornisce assistenza ai clienti nella fase della trattativa commerciale fungendo da collegamento tra azienda e cliente; si occupa degli ordini insoluti. (Si tratta di una figura professionale che generalmente ha poco – se non nullo – potere organizzativo perché esegue semplicemente le attività assegnate dal responsabile commerciale; è tipica di aziende di piccole e medie dimensioni).

### **Figura professionale MKT-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* area manager, capo area.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* gestisce la rete di vendita (diretta, indiretta o mista che sia) di una prestabilita area commerciale che gli viene assegnata in sede di pianificazione, con lo scopo primario di sviluppare commercialmente tale area; individua potenziali clienti ed attua iniziative commerciali per lo sviluppo della posizione all'interno della sua area di riferimento; gestisce l'elaborazione reportistica periodica e dei budget di vendita; analizza gli scostamenti al fine di individuarne le motivazioni e riportarle al responsabile commerciale per predisporre insieme eventuali modifiche alla gestione commerciale nell'area.

### **Figura professionale MKT-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* direttore commerciale, responsabile commerciale & marketing, responsabile marketing.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* sovrintende e gestisce tutte le attività in ambito commerciale dell'azienda; coordina l'attività dei vari area manager; ha la responsabilità delle attività di analisi di mercato e di sviluppo e vendita dei prodotti; ha la responsabilità di instaurare e mantenere rapporti con gli enti di comunicazione; predisporre la formazione del personale dell'area commerciale.

### **Figura professionale MKT-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile commerciale, responsabile commerciale & marketing.

---

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* controlla e documenta tutte le richieste di offerta che pervengono all'azienda, esaminando tali richieste e verificandone la fattibilità (trattasi, infatti, di una figura professionale tipica delle aziende che lavorano su commessa); svolge un ruolo di interfaccia tra cliente ed azienda sia in fase di offerta, sia in fase di trattativa, sia in fase di esecuzione del contratto stipulato; valuta le richieste di modifica contratto; predispone la formazione del personale dell'area commerciale.

#### **Figura professionale MKT-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto alla segreteria, addetto ufficio clienti.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* svolge le attività in ambito commerciale assegnate dal responsabile commerciale; si occupa operativamente del rapporto con i clienti; compila, gestisce e archivia la documentazione in ambito commerciale; segnala eventuali anomalie o non conformità; si assicura della soddisfazione del cliente; si occupa delle registrazioni concernenti l'assistenza erogata; redige il verbale di fine lavori sotto la supervisione del responsabile.

#### **Figura professionale MKT-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* assistente commerciale Non coating, specialista gestione della domanda.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Chimico-Farmaceutico)

*Principali mansioni:* riceve gli ordini da parte dei clienti e raccoglie tutte le loro richieste; concorda con i clienti i tempi di consegna; si occupa della fatturazione delle quantità vendute e dell'emissione di note di accredito e di addebito; aggiorna i dati commerciali dei clienti; mantenendo un contatto regolare con i clienti; comunica eventuali ritardi e anticipi di produzione.

#### **Figura professionale MKT-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto ufficio estero, segreteria commerciale.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Legno/Mobili)

*Principali mansioni:* si tratta di una segretaria commerciale che ha competenze in materia del settore legno e mobili estero; tra le altre attività, si occupa di gestire e mantenere i contatti con i clienti esteri ai quali fornisce informazioni relative ai prodotti aziendali, elabora i dati dei vari clienti, collabora alla previsione di vendita, seguendo costantemente l'andamento del mercato estero.

#### **Figura professionale MKT-8**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* power equipment-sales administration chief (analista dati vendita), sales administration coordinator. tecnico analisi e programmazione vendite.

*Aziende in cui è presente: 2*

*Settori in cui è presente: 2 (Abbigliamento, Meccanica Automotive)*

*Principali mansioni:* coordina e supervisiona le attività di elaborazione dati per il supporto alle vendite; ha la responsabilità dell'elaborazione delle previsioni sui volumi di vendita e sull'andamento del mercato e della redazione della relativa reportistica; formula i principi basilari per l'orientamento al customer care in termini di flusso informativo verso la rete di vendita; determina la struttura del pricing e ne gestisce l'implementazione; gestisce l'analisi ed il controllo degli obiettivi di vendita. Si tratta di una figura professionale presente generalmente in aziende di grandi dimensioni che coordina l'attività di una serie di addetti ai dati vendita (MKT-9).

### **Figura professionale MKT-9**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto analisi dati retail, power equipment-sales planning and control (analista dati vendita).

*Aziende in cui è presente: 2*

*Settori in cui è presente: 2 (Abbigliamento, Meccanica Automotive)*

*Principali mansioni:* esegue operativamente le disposizioni del coordinatore (MKT-8); redige i report periodici (mensili, semestrali, annuali) che concorrono all'analisi dei dati di vendita; redige ogni tipologia di tabelle e grafici necessari per una corretta analisi delle vendite; gestisce l'inserimento degli ordini di vendita, così da poter monitorare costantemente il flusso informativo della disponibilità dei prodotti.

### **Figura professionale MKT-10**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* market data assistant, segreteria commerciale Italia, addetto ufficio commerciale.

*Aziende in cui è presente: 3*

*Settori in cui è presente: 3 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive)*

*Principali mansioni:* raccoglie dati commerciali e si occupa della loro archiviazione; fornisce reportistica di supporto alle vendite e gestisce i dati on-line; provvede alla gestione degli ordini interfacciandosi con altre unità organizzative; supporta la gestione della rete vendita; provvede alla elaborazione di premi ed incentivi e alla distribuzione di statistiche vendita. Si tratta di una figura tipica delle grandi aziende, perché non svolge solo le normali operazioni di segreteria in ambito commerciale, ma si occupa anche della gestione dati di vendita. È una figura intermedia tra il coordinatore commerciale e l'addetto commerciale (MKT-8 e MKT-9).

---

## **Allegato 32 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area Amministrazione, Finanza, Controllo e Legale**

### **Figura professionale AFCL-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* accounting customer administration assistant, accounting supplier administration assistant, addetto all'amministrazione, addetto carico/scarico documenti, addetto contabilità, addetto contabilità, addetto contabilità clienti, addetto contabilità fornitori, addetto contabilità generale, addetto ufficio contabilità generale, addetto tecnico-amministrativo, addetto ufficio contabilità generale, contabile, operatore amministrativo e contabilità generale, operatore amministrazione, operatore contabile, operatore amministrativo, operatore amministrativo e contabilità generale, operatore amministrazione, operatore contabilità generale, operatore gestione clienti (contabilità clienti), operatore gestione fornitori, responsabile ufficio cassa e contabilità, specialista contabilità clienti, specialista contabilità generale, treasury (contabilità generale).

*Aziende in cui è presente:* 31

*Settori in cui è presente:* 7 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Legno-Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* è chiamato a svolgere le attività operative tipiche della contabilità generale e della fiscalità, tra cui: controllare, registrare ed archiviare fatture, contabilizzare gli incassi e le note spese, emettere le fatture, redigere libri inventari ed i libri giornali e della liquidazione IVA, immettere dati inerenti alla contabilità fornitori e alla contabilità clienti; emettere ed inviare le fatture ai clienti, controllare amministrativamente le fatture dei fornitori in base agli accordi presi (verificando con le bolle di accompagnamento la conformità tra merce consegnata e fattura), imputazione delle fatture ai vari centri di costo.

### **Figura professionale AFCL-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* administrative supervisor, responsabile amministrativo, responsabile amministrazione, responsabile contabilità generale, responsabile servizio amministrativo e finanziario, responsabile ufficio contabilità generale.

*Aziende in cui è presente:* 8

*Settori in cui è presente:* 4 (Alimentare, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* ha la responsabilità di coordinare le attività tipiche della contabilità generale, del bilancio, degli adempimenti fiscali, della tesoreria operativa. Ha, generalmente, un limitato numero di collaboratori alle sue dipendenze pur riportando direttamente al vertice aziendale.

### **Figura professionale AFCL-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto analisi dati controllo di gestione, addetto immissione dati controllo di gestione, budget accounting lead, controller administration specialist, controller assistant manager, coordinatore sales analysis, cost accounting (esperto controllo di gestione), cost accounting focal point, esperto contabilità industriale,

esperto controllo di gestione, operatore controllo di gestione, responsabile controllo di gestione, specialista analisi dati retail, specialista controllo di gestione.

*Aziende in cui è presente:* 12

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* si tratta di una posizione organizzativa a forte contenuto operativo nell'area del controllo di gestione. Tra i principali compiti si rinvengono la raccolta e l'analisi dei dati derivanti dalla contabilità generale e/o direzionale, la gestione del profitto dell'area di produzione, il coordinamento dell'analisi dell'efficienza dei singoli reparti, la stesura del budget aziendale e l'analisi dei relativi scostamenti.

#### **Figura professionale AFCL-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* administration & finance general manager, responsabile controllo di gestione, responsabile controllo di gestione e sistemi informativi.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* è responsabile dei sistemi di controllo di gestione e/o di contabilità industriale; ha il compito di ottimizzare le procedure legate al controllo di gestione, coordinando la raccolta di informazioni per la redazione di prospetti preventivi e consuntivi di tutti i settori aziendali, necessari per la determinazione di indicatori finanziari ed economici. A tal fine, coordina gli addetti alle sue dipendenze (AFC-3).

#### **Figura professionale AFCL-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* direttore amministrazione e finanza, Finance Manager, general accounting manager, managerial accounting manager, responsabile amministrativo, responsabile amministrazione e finanza, responsabile amministrazione, controllo di gestione e sistemi informativi, responsabile controlling, responsabile servizio amministrativo e finanziario.

*Aziende in cui è presente:* 8

*Settori in cui è presente:* 4 (Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* si tratta di una posizione organizzativa tipica di aziende di medio/grandi dimensioni che si occupa di gestire e coordinare non solo la funzione amministrativa ma anche quella relativa al controllo di gestione, ai sistemi informativi e alla finanza operativa. La numerosità dei dipendenti che riportano a tale responsabile tende ad essere alta rispetto al responsabile amministrativo di tipo AFCL-2, data la maggiore dimensione delle aziende in cui è presente.

#### **Figura professionale AFCL-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* administration & finance assistant manager, AP&AR&FA&Treasury lead, Payroll Leader & Accounting Tax Leader, responsabile amministrazione, responsabile amministrazione, finanza e contabilità, responsabile amministrazione, finanza e controllo di gestione, responsabile amministrazione, finanza e per-

sonale, responsabile controlling, responsabile finanziario.

*Aziende in cui è presente:* 12

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Legno/Mobili, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* si tratta di una posizione organizzativa solitamente sovra ordinata rispetto alla AFCL-2 ma generalmente sotto ordinata rispetto AFCL-5; anche la sua responsabilità non si limita alla sola funzione amministrativa ma riguarda anche una o più tra amministrazione del personale, controllo di gestione, finanza operativa. La numerosità dei dipendenti che riportano a tale responsabile tende ad essere ugualmente significativa.

### **Figura professionale AFCL-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* accountant payable, addetto ai rapporti con le banche, addetto alla gestione finanziaria, addetto finanza, addetto finanza operativa, addetto tesoreria, addetto ufficio cassa e contabilità, addetto ufficio finanziario, cashier administration assistant, finance administration assistant, operatore finanza & banche, treasury administrator.

*Aziende in cui è presente:* 12

*Settori in cui è presente:* 6 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Elettronica, Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* si tratta della figura professionale che si occupa della finanza operativa; tra le sue principali attività si può menzionare la gestione operativa della cassa e dei conti bancari, la compilazione delle distinte versamenti, l'adempimento dei pagamenti; la gestione pratica dei rapporti con gli istituti di credito e relativa contabilità (presentazione RID all'incasso o sbf, riconciliazione bancaria, ecc.); inoltre, ha il compito di redigere, sulla base delle direttive del responsabile (AFC-5), il rendiconto finanziario.

### **Figura professionale AFCL-8**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto gestione crediti clienti, sales administration office specialist (gestione crediti), tecnico gestione crediti Italia.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 3 (Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* svolge attività di controllo delle linee di credito, di fidejussioni bancarie e di allocazioni; si occupa della gestione delle insolvenze, raccogliendo informazioni sui clienti, elaborando ed analizzando i relativi dati per il supporto alle vendite. È una figura professionale tipica di grandi aziende che curano la gestione crediti con apposite figure professionali; riceve le linee guida della sua attività dal responsabile della gestione crediti (AFCL-11) e ha a sua disposizione una serie di collaboratori che svolgono l'attività operativa di reperimento dati sotto il suo coordinamento (AFCL-9).

### **Figura professionale AFCL-9**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto gestione crediti Italia, customer controller administration assistant, operatore monitoraggio crediti, sales administration office assistance.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 3 (Abbigliamento, Alimentare, Meccanica Automotive).

*Principali mansioni:* sotto il coordinamento del supervisor (AFCL-8), si occupa del reperimento dati per il controllo clienti e per il supporto alle vendite; tra le attività principali si possono menzionare: l'inserimento ordini e l'eventuale sblocco, il mantenimento di costanti contatti con i venditori, il supporto operativo agli ispettori vendita attraverso una serie di attività inerenti la gestione dei crediti, il controllo dei pagamenti delle fatture attive ed eventuali rettifiche di pagamenti, l'elaborazione delle situazione contabili dei clienti e del loro continuo aggiornamento.

#### **Figura professionale AFCL-10**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile gestione crediti clienti, responsabile gestione crediti Italia.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Abbigliamento, Alimentare)

*Principali mansioni:* gestisce tutte le attività tipiche legate alla gestione dei crediti (all'interno del territorio italiano); definisce le linee guida per l'attività dei supervisor (AFCL-8) e degli addetti (AFCL-9) che ha a disposizione, controllandone costantemente l'attività.

#### **Figura professionale AFCL-11**

*Nominativo utilizzato dalle aziende:* cost accountant, cost control analyst.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Abbigliamento, Elettronica)

*Principali mansioni:* si occupa di misurare i costi di prodotto, di attività e di processo per fornire un supporto all'ottimizzazione dei costi aziendali di funzionamento. È una figura tipica di aziende grandi, nelle quali tale attività di controllo dei costi è resa difficoltosa dalla complessità aziendale.

#### **Figura professionale AFCL-12**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* fiscal administration specialist, junior tax accountant.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* cura tutti gli adempimenti in materia fiscale dell'azienda, attraverso la stesura e l'invio di dichiarazioni IVA, IRES, IRAP; si occupa della tenuta dei libri sociali in materia fiscale; tramite le sue competenze fiscali, supporta il management al fine di ottenere finanziamenti agevolati.

#### **Figura professionale AFCL-13**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto alla contabilità di magazzino, addetto contabilità postvendita, addetto logistica, addetto magazzino contabile, contabilità magazzino, Local Part Procurement-B/A & Cost, MAPICS operator, procurement-receiving materials, specialista contabilità di magazzino.

*Aziende in cui è presente:* 7

*Settori in cui è presente:* 5 (Abbigliamento, Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Meccanica

Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* tutte le attività tipiche della contabilità magazzino, tra cui: inserire i dati inerenti alla contabilità magazzino aggiornando continuamente il sistema informatico sulla base delle merci in entrata ed in uscita; provvedere alla documentazione necessaria per la movimentazione interna ed esterna dei materiali e dei veicoli, registrando le merci (in entrata ed in uscita), emettendo le bolle di accompagnamento, preparando le liste di carico e curando l'inventario contabile per monitorare le scorte di magazzino. In aziende di piccole e medie dimensioni, si occupa sia di gestire che di effettuare operativamente tali attività; invece, in aziende di grandi dimensioni, esegue le attività sotto la supervisione ed il coordinamento di un responsabile (AFCL-14).

#### **Figura professionale AFCL-14**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* procurement-receiving materials specialist, responsabile contabilità di magazzino.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 2 (Chimico-Farmaceutico, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* tale figura è presente generalmente in grandi aziende, ed ha la funzione di assicurare la tempestività e l'accuratezza della contabilità del magazzino relativamente alle movimentazioni che avvengono al suo interno, gestendo tutte le attività operative svolte da un numero elevato di addetti (AFCL-13) e la loro relativa documentazione (sia di materie prime, sia di semilavorati, sia di prodotti finiti); predispone, inoltra, controlli inventariali visivi ed a rotazione del magazzino.

#### **Figura professionale AFCL-15**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* coordinatore affari legali, esperto legale (contrattualistica, marchi e brevetti), legal affair specialist, operatore affari legali.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 3 (Abbigliamento, Elettronica, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* garantisce la correttezza formale degli atti legali dell'azienda; si occupa della contrattualistica aziendale, dei rapporti esterni e della gestione del contenzioso civile e del lavoro; si informa costantemente sulle nuove normative che interessano il settore o l'area geografica dell'azienda presso cui lavora. Generalmente tale figura è tipica di aziende di grandi dimensioni, che hanno la necessità di un esperto legale come strutturato all'interno dell'azienda, dato il numero elevato di dipendenti e di attività sulle quali è necessaria consulenza di tipo legale.

## **Allegato 33 Le posizioni organizzative aggregate (job description sintetiche) dell'area Engineering**

### **Figura professionale ENG-1**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto progettazione, addetto ufficio tecnico, progettista, progettista impianti.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* in base alle direttive impartite dal responsabile della progettazione (ENG-1) si occupa della progettazione di nuovi prodotti; svolge analisi di fattibilità al fine di adottare e sviluppare nuove soluzioni innovative; propone azioni correttive da apportare al progetto iniziale; cura la documentazione inerente all'impianto da consegnare al cliente. È una figura professionale che si occupa di progettazione in area prettamente meccanica.

### **Figura professionale ENG-2**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile progettazione, responsabile ufficio tecnico.

*Aziende in cui è presente:* 6

*Settori in cui è presente:* 2 (Meccanica Automotive, Meccanica Impiantistica)

*Principali mansioni:* gestisce e sovrintende tutta l'attività di progettazione e disegno di prodotti industriali; è responsabile della scelta dei materiali da utilizzare e soprattutto delle procedure più idonee per realizzare il progetto; coordina l'attività di progettazione non solo in fase preventiva ma anche in fase esecutiva; inoltre, si occupa di effettuare riesami, verifiche e validazioni della progettazione stessa.

### **Figura professionale ENG-3**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile ingegneria di processo, responsabile progettazione.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* Chimico-Farmaceutico.

*Principali mansioni:* gestisce e sovrintende l'attività di progettazione in ambito chimico/farmaceutico; si occupa del trasferimento di nuove tecnologie sia in fase di impianto pilota, sia in fase industriale; ha la responsabilità di trasferire, alle varie funzioni interessate, le procedure operative relative alle modifiche dell'impianto; si occupa dell'organizzazione della formazione del personale di reparto sulle nuove tecnologie.

### **Figura professionale ENG-4**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* process technician, responsabile documentazione tecnica, responsabile omologazione e delibera, total quality-engineering quality assistant manager, total quality-omologation/certification assistance documentation.

*Aziende in cui è presente:* 3

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* è responsabile delle procedure di omologazione richieste per legge e della redazione della relativa documentazione; si occupa, quindi, di omologare la progettazione e di certificare la conformità del prodotto agli standard di qualità interni e di qualità minima richiesta da leggi e regolamenti; sovrintende, a tal fine, all'esecuzione di test campione per la conformità del prodotto agli standard minimi per l'omologazione, segue, inoltre, la registrazione presso gli enti competenti ai fini dell'omologazione.

**Figura professionale ENG-5**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto CAM, maintenance staff, programmatore per centri di lavorazione (3 assi), programmatore PLC, tecnico di programmazione.

*Aziende in cui è presente:* 5

*Settori in cui è presente:* 4 (Abbigliamento, Elettronica, Legno-Mobili, Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* supporta ed integra le attività di manutenzione nella gestione informatizzata degli interventi sia a guasto sia pianificati, utilizzando, quindi, per la risoluzione di problematiche software dei PLC; si occupa della remotizzazione dei segnali e del sistema di gestione dei consumi energetici; elabora report inerenti l'analisi dei guasti.

**Figura professionale ENG-6**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* senior technician product, technician product, tecnico trattamenti funzionali.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Elettronica)

*Principali mansioni:*

**Figura professionale ENG-7**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* engineer product, ingegnere trattamenti funzionali, senior engineer product.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Elettronica)

*Principali mansioni:*

**Figura professionale ENG-8**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile industrializzazione e modelliera, responsabile ufficio prototipi.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Abbigliamento)

*Principali mansioni:* figura tipica del settore abbigliamento, coordina la realizzazione dei modelli e l'approvazione del campionario; sovrintende alla realizzare dei prototipi; verifica ed archivia i documenti del progetto e verifica lo sviluppo taglie.

**Figura professionale ENG-9**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* responsabile design, responsabile ufficio prodotti.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Abbigliamento)

*Principali mansioni:* dirige la concretizzazione della collezione attraverso la realizzazione di disegni e modelli; sceglie i materiali ed i prodotti da realizzare; si preoccupa dell'invio di tali modelli all'ufficio prototipi ed, in seguito, dell'approvazione del prototipo realizzato.

**Figura professionale ENG-10**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto ingegnerizzazione prodotto, tecnico industrializzazione produzione industrializzata.

*Aziende in cui è presente:* 2

*Settori in cui è presente:* 1 (Abbigliamento)

*Principali mansioni:* si tratta di una figura tipica del settore abbigliamento, che sotto la direzione del responsabile ingegnerizzazione e dei disegni, si occupa dell'effettiva ingegnerizzazione di nuovi prodotti.

**Figura professionale ENG-11**

*Alcuni nominativi utilizzati dalle aziende:* addetto omologazione e delibera, responsabile documenti tecnici e amministrativi (omologazioni), total quality-omologation/certification PL.

*Aziende in cui è presente:* 4

*Settori in cui è presente:* 1 (Meccanica Automotive)

*Principali mansioni:* effettua prove tecniche sui prodotti al fine di ottenere l'omologazione del prodotto stesso; verifica l'idoneità sia qualitativa che funzionale dei prodotti; si occupa della programmazione delle prove di omologazione e del loro resoconto; cura la gestione della parte documentale della delibera e dell'omologazione.

---

## Bibliografia

- Abruzzo Lavoro (a cura di) (2008), *Il Mercato del Lavoro in Abruzzo. Rapporto 2006-2007*, Luglio
- ANSA (8/11/2008), “Nel 2008 chiuse in Italia 337 mila aziende”, in [www.ansa.it/opencms/export/site/visualizza\\_fdg.html\\_815933453.html](http://www.ansa.it/opencms/export/site/visualizza_fdg.html_815933453.html)
- CNEL (2008), *Rapporto sul Mercato del Lavoro 2007-2008*, 15 Luglio
- CRESA – Centro Regionale di Studi e Ricerche Economico Sociali, (2008), *18° Rapporto sulla Economia Abruzzese 2007*
- Fratocchi, L., & L., Di Norcia, (2006), *Mappa dei lavori Uno Strumento per la Gestione interaziendale delle Risorse Umane*, Rapporto di ricerca presentato al Convegno
- Fusco, L., (2008), “Note congiunturali sul mercato del lavoro”, in [www.abruzzolavoro.com/do/index?docid=4167](http://www.abruzzolavoro.com/do/index?docid=4167)
- Gallino, L., (2006), “La funzione dei contratti collettivi”, in *la Repubblica*, 7 Febbraio
- Ichino, P., (2006), *A che cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori
- ISFOL, (2008), *Rapporto 2008 ISFOL. Sintesi Sezione 2 Lavoro*, Rubettino Editore
- Mania R., (2008), “Industria, 300 mila posti a rischio è boom per la cassa integrazione”, in [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it), 4 Luglio
- Schultz, T.W., (1961), “Investment in Human Capital”, in *The American Economic Review*, num 1

## Sitografia

[www.abruzzolavoro.com](http://www.abruzzolavoro.com)  
[www.ansa.it](http://www.ansa.it)  
[www.cnel.it](http://www.cnel.it)  
[www.mediazone.it](http://www.mediazone.it)  
[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

Finito di stampare  
nel mese di settembre 2009  
FABIANI & CO STAMPATORI  
L'Aquila