


CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO DEL PERSONALE NON DIRIGENTE DELLA CCIAA DI PISA

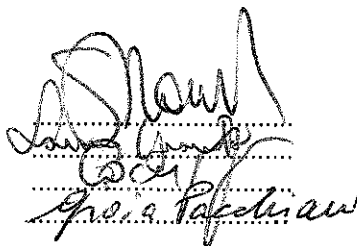
Il giorno 9 del mese di Novembre dell'anno 2010 alle ore 12, presso la Camera di Commercio di Pisa si sono riunite le delegazioni trattanti composte da:

Delegazione di parte pubblica,

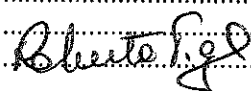
Presidente: Dott.ssa Martelli 
Dott.ssa Grison

R.S.U., nelle persone di:

- Silvia Montesi
- Laura Granata
- Tiziana Cocchi
- Gioia Pacchiani



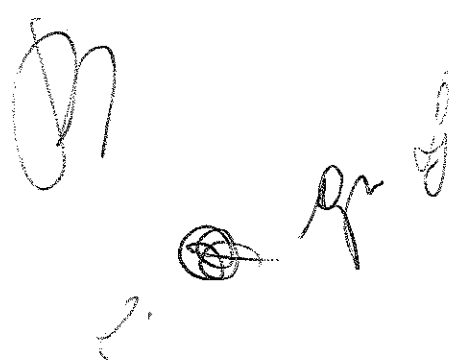
Organizzazioni sindacali territoriali, nelle persone di:

..... CGIL/FP
..... CISL FPS
..... UIL FPL
..... CSA
 SNALCC
..... DICCAP

PREMESSO CHE

- In data 27 settembre 2010 è stata sottoscritta l'ipotesi di contratto collettivo decentrato integrativo per il quadriennio normativo 2010-2013 e per la annualità economica 2010;
- la giunta con deliberazione in data 18/10/2010 n. 140 ha autorizzato il presidente della delegazione trattante di parte pubblica alla sottoscrizione definitiva del CCDI.

In data 9/11/2010 le parti sottoscrivono definitivamente il presente contratto collettivo decentrato integrativo del personale non dirigente della CCIAA di Pisa per il quadriennio normativo 2010-2013 e per la annualità economica 2010.



CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

**Criteria generali del sistema di
valutazione permanente del
personale**

Handwritten signatures and initials:
A large stylized signature, possibly "M".
Below it, several smaller initials or signatures, including "a", "GR", and "RR".

Le finalità del sistema di valutazione permanente del personale

La Camera di Commercio di Pisa, come del resto l'intero sistema camerale, si ritrova a fronteggiare un contesto segnato da livelli crescenti di competitività rispetto al passato, legati essenzialmente ad una maggiore sensibilità della clientela verso componenti di efficienza e di qualità del servizio e ad una generale evoluzione del contesto della PA, in cui i diversi attori si stanno muovendo per individuare modalità e soluzioni tese ad un allargamento degli spazi di intervento e di riconoscimento istituzionale.

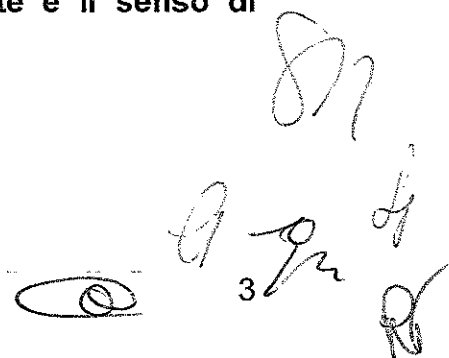
Il mantenimento di una posizione di forza in un contesto come quello delineato implica la definizione e il continuo raggiungimento di obiettivi istituzionali, più sfidanti rispetto al passato tanto sul fronte dell'efficienza che su quello della qualità del servizio. Sul versante della gestione interna ciò implica una crescente ottimizzazione delle risorse disponibili e una loro focalizzazione verso i livelli professionali su cui la Camera punta per sostenere un migliore posizionamento sul mercato.

Tutto ciò delinea una nuova e diversa attenzione, rispetto al passato, verso le persone a cui la Camera guarda come ad una risorsa strategica per il conseguimento degli obiettivi pluriennali e ad una parallela esigenza di strumenti gestionali capaci di promuovere un costante allineamento fra la qualità delle risorse disponibili e gli obiettivi stessi.

L'evoluzione delle esigenze sul fronte gestionale è avvenuta contestualmente all'evoluzione degli strumenti normativi e contrattuali i quali hanno aperto importanti spazi contrattuali sul versante della gestione delle persone, sancendo l'opportunità/necessità di sviluppare sistemi di valutazione e incentivazione basati sul riconoscimento del livello professionale e della qualità del lavoro svolto.

La Camera di Commercio di Pisa intende aggiornare il sistema di valutazione del personale affinché sia in grado di

- **riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati,**
- **assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'Ente,**
- **supportare lo sviluppo professionale delle persone**
- **valorizzare il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli.**
- **valorizzare la dimensione complessiva di ente e il senso di appartenenza all'organizzazione e al gruppo**

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large stylized signature, a smaller signature, and the number '3'.

Criteria alla base della metodologia del sistema permanente di valutazione

Per raggiungere le finalità e per rispondere ai criteri sopra delineati, nonché per rispettare pienamente i requisiti posti dal CCNL, il sistema di valutazione del personale deve essere articolato sui seguenti oggetti di valutazione:

▪ **Risultati**

Intesi come risultati che le persone conseguono sui processi operativi, in relazione a risultati attesi definiti a inizio anno dai responsabili diretti.

I risultati sono analizzati a livello di unità organizzativa semplice, l'ufficio, e a livello complessivo di ente al fine di valorizzare la dimensione unitaria e organica dell'azienda Camera.

▪ **Professionalità**

Intesa come insieme di conoscenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera.

Questi due pilastri del sistema di valutazione, sono quelli che in maniera più diretta sono in grado di esplicitare la capacità delle persone di sostenere le prestazioni dei processi operativi, dunque della Camera. In questa logica essi rappresentano l'asse portante del sistema di valutazione.

Affinché professionalità e risultati possano essere valutati in modo non generico ma mirato, rispetto ai processi su cui le persone realmente sono impegnate e rispetto al livello professionale delle persone stesse, è stato predisposto un Sistema Professionale che dettaglia i diversi profili di competenza (si veda documento descrittivo del Sistema Professionale della Camera di Commercio di Pisa).

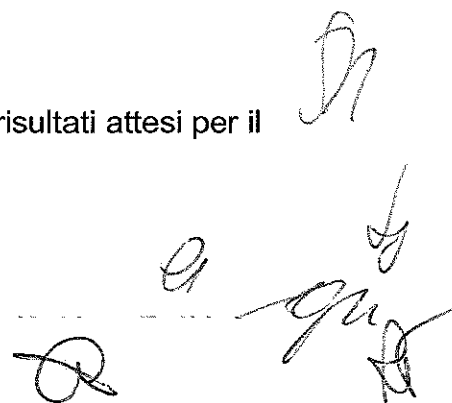
VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Il sistema di valutazione dei risultati ha la finalità di valorizzare il *contributo* fornito da ciascun dipendente camerale ai risultati della Camera di Commercio, sia a livello individuale per coloro che ricoprono l'incarico di posizione organizzativa che *a livello di ufficio* per il restante personale.

Essendo parte di un'organizzazione, saranno oggetto di valutazione anche i risultati complessivi raggiunti dall'ente e sintetizzati dal cruscotto direzionale.

Ciò con i seguenti specifici scopi:

- accertare che ognuno raggiunga effettivamente i risultati attesi per il suo ruolo,



- valorizzare il contributo di ognuno ad un risultato complessivo di ente cui tutti appartengono
- apprezzare anche gli elementi qualitativi che contraddistinguono i diversi risultati,
- fornire precise indicazioni in merito alle azioni di progressione orizzontale,
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale,
- essere alla base del sistema per l'assegnazione del compenso incentivante per l'aumento di produttività e per il miglioramento dei servizi
- essere alla base del sistema di definizione della retribuzione di risultato per coloro che occupano posizioni organizzative.

Si osserva come gli obiettivi individuali delle Posizioni Organizzative e di Ufficio identificano le priorità su cui la persona dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno, **senza con ciò compromettere le prestazioni di tutte le altre attività correntemente svolte.** Vale a dire che gli obiettivi per la valutazione dei risultati non sono e non intendono essere esaustivi e rappresentativi dell'intera gamma di attività svolte dalla persona nell'organizzazione.

Si rappresenta altresì che il livello di raggiungimento dei risultati di ufficio, di servizio e dei dirigenti è sintetizzato e ricondotto a sintesi complessiva di ente mediante gli indicatori del cruscotto direzionale.

Il livello di raggiungimento di ciascun risultato atteso verrà valutato su una scala da 0 a 40. Ogni fascia di punteggio assume il seguente significato:

0-10 Obiettivo completamente disatteso;

11-20 Risultato raggiunto solo in parte

21-30 Risultato pienamente raggiunto

31-40 Risultato ampiamente superato rispetto alle attese

Il punteggio finale sarà frutto della media dei valori ottenuti nei singoli risultati.

LA VALUTAZIONE DELLE PROFESSIONALITA'

Il sistema di valutazione delle professionalità, dove per professionalità si deve intendere l'insieme delle esperienze professionali relative ai processi operativi e delle capacità professionali e attitudini individuali richieste specificatamente per il personale in un determinato ruolo, ha la molteplice finalità di:

Handwritten signatures and initials, including a large stylized signature and several smaller ones below it.

- promuovere lo sviluppo professionale del personale della Camera, fornendo indicazioni al dirigente sui punti di forza e di debolezza professionale delle singole persone
- favorire la programmazione della formazione in relazione ai reali bisogni di sviluppo dell'Ente
- fornire precise indicazioni in merito alle azioni di progressione orizzontale,
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale,
- essere alla base del sistema per l'assegnazione del compenso incentivante per l'aumento di produttività e per il miglioramento dei servizi
- essere alla base del sistema di definizione della retribuzione di risultato per coloro che occupano posizioni organizzative.

In linea con questi obiettivi, la valutazione della professionalità avviene annualmente e segue i cicli della gestione.

Nello specifico vengono valutati:

- **Il grado di conoscenza e di autonomia sui processi operativi**

L'attribuzione di un punteggio ad una singola voce si basa sul livello di possesso delle singole voci di conoscenza dei processi operativi che le persone hanno dimostrato di avere, nell'esercizio della loro attività operativa. In questo senso il livello di conoscenza si basa più sull'evidenza operativa piuttosto che su una presunzione "teorica" derivante, ad esempio, dal fatto che la persona ha frequentato un determinato numero di corsi di formazione.

- **Il livello delle capacità professionali e attitudini individuali**

L'attribuzione di un punteggio ad una singola capacità professionale si basa sul livello di possesso che una persona ha effettivamente dimostrato di avere. Non vengono dunque valutate le capacità potenziali ma quelle realmente espresse nell'esercizio dell'attività operativa.

Le professionalità sono valutate sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento, così come definiti nell'ambito del sistema professionale adottato dalla CCIAA di Pisa, selezionando quelle che ciascun dirigente reputa maggiormente importanti per quella persona in quello specifico ruolo.

Il numero di processi operativi e di capacità professionali e attitudini individuali oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale.

Ad esempio, per ogni categoria si avrà:

Handwritten signatures and initials, including a large 'SM' and several smaller signatures.

CATEGORIA	CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI (M)	PROCESSI OPERATIVI (N)
A	4	4
B	4	4
C	4	4
D	4	4
Posizione Organizzativa	5	5

Valutare le competenze significa attribuire, ad ogni singola voce del profilo un punteggio compreso tra 0 e 40.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

0-10 nessuna padronanza

assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate

11-20 padronanza di base

ha conoscenza di base degli aspetti normativi, metodologici e di contesto a supporto del processo; esprime le capacità richieste ad un livello di base che consente di far fronte a situazioni note e routinarie sotto la supervisione di una risorsa più esperta

21-30 buona padronanza

ha raggiunto il livello di autonomia operativa nella gestione dei processi ordinari previsti del ruolo; ha una buona conoscenza dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate

31-40 piena padronanza

possesso di competenze che abilita alla realizzazione di processi complessi di ruolo che richiedano un uso innovativo / integrativo delle conoscenze ed esperienze anche in situazioni non ben definite; espressione delle capacità che consentono di far fronte a situazioni complesse

Sulla base dei punteggi assegnati ad ogni voce del profilo di competenza viene calcolata la media semplice dei punteggi relativi a:

- la conoscenza dei processi operativi,
- le capacità professionali e attitudini individuali.

Ogni punteggio assume un valore compreso fra 0 e 40.

Criteria per la determinazione del compenso per produttività

Nota lo stanziamento del fondo per la produttività, i criteri da assumere per la determinazione del compenso per produttività di ciascun dipendente sono i seguenti:

1. la valutazione dei risultati **complessivi dell'ente (MR₁)**,
2. **la valutazione dei risultati dell'ufficio** o per le Po (**MR₂**), dei risultati individuali, determinata secondo la metodologia precedentemente presentata in questo documento (cfr. Sezione 2 – La valutazione dei risultati);
3. **la valutazione delle capacità professionali e delle attitudini individuali (PPca)**, determinata secondo la metodologia precedentemente presentata (cfr. Sezione 3 – La valutazione delle professionalità).

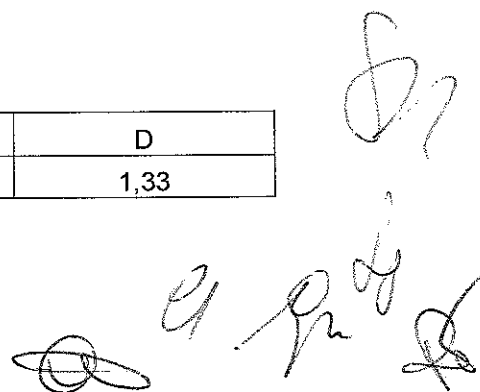
Al fine di calcolare una valutazione della produttività di ciascun dipendente sulla base della quale andare a ripartire il fondo a disposizione, si assume che:

1. **i risultati di Ente (MR₁)**, misurati dal grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi, dati dal cruscotto direzionale del controllo di gestione, **pesano per il 20%**;
2. la valutazione dei risultati di ufficio e p.o. (**MR₂**) pesa, nella determinazione dell'indice di produttività, **per il 40%**,
3. la valutazione delle **capacità professionali e attitudini individuali** di ciascun dipendente pesa, nella determinazione dell'indice di produttività, **per il 40%**;

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA (fm)

In ordine alla diversa categoria contrattuale di appartenenza (vedi tabella seguente) e dunque al diverso grado di responsabilità in ordine al raggiungimento dei risultati, i punteggi di cui al punto 1) e 2) sono moltiplicati per un coefficiente pari ad 1 per la categoria A e crescente del 10% al crescere della categoria come rappresentato in tabella:

A	B	C	D
1,00	1,10	1,21	1,33



Il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi individuali si ricava quindi con la seguente formula:

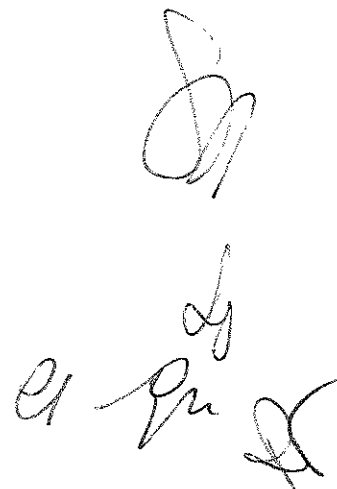
$$\text{VPI} = (\text{MR}_1 * 20\% + \text{MR}_2 * 40\%) * \text{fm} + (\text{PPca} * 40\%)$$

Pertanto lo **stanziamento del fondo per la produttività (budget)** viene ripartito sulla base delle performance:

- 1) Ente - risultati : (20%)
- 2) Ufficio (e PO) - valutazione risultati: (40%)
- 3) Individuali - valutazione delle professionalità: (40%)

e distribuito:

- **interamente**, se gli obiettivi dell'Ente vengono raggiunti in percentuale pari **almeno al 75%**:
- per l'**80%**, se gli obiettivi dell'Ente vengono raggiunti in una percentuale compresa tra il 50% e il 75%
- per il **50%**, se gli obiettivi dell'Ente vengono raggiunti in percentuale inferiore al 50%.

The bottom right corner of the page contains several handwritten signatures and initials in black ink. There are three distinct signatures, with the top one being the most prominent and the others appearing as smaller initials or partial signatures below it.

Criteria per la metodologia di gestione della progressione orizzontale

Per progressione orizzontale si intende ciò che nel CCNL del '99 viene definita "progressione economica all'interno della categoria" (Art.5), ovvero un avanzamento di livello retributivo come risultato del riconoscimento di un livello di "prestazione" (impegno, risultati, competenze) superiore nell'ambito della stessa categoria contrattuale. Un sistema di valutazione finalizzato alla gestione della progressione orizzontale deve consentire, a fronte di un budget definito:

- di individuare i candidati che danno prova di elevati livelli di professionalità nell'ambito degli standard richiesti dalla categoria contrattuale;
- di selezionare le persone a cui riconoscere un livello retributivo superiore.

Si tratta, in pratica, di legare la progressione retributiva alla effettiva crescita professionale del collaboratore

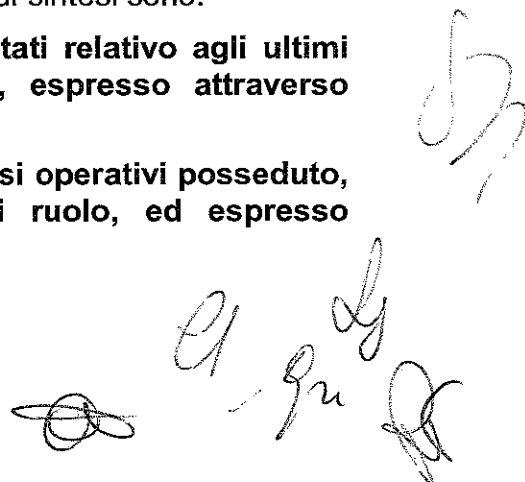
I criteri per la progressione orizzontale considerano il livello la professionalità raggiunto da ciascun dipendente in relazione al ruolo professionale a cui appartiene.

Secondo quanto indicato dal CCNL, gli oggetti della valutazione assumono un peso e una rilevanza diversi a seconda della categoria e del livello contrattuale dei candidati sottoposti a valutazione ai fini della progressione economica.

Al fine di **individuare uno sbarramento preliminare per l'accesso alla progressione orizzontale, il criterio assunto si basa sull'indice di produttività medio degli ultimi anni** che ben sintetizza sia l'impegno della persona e il suo orientamento verso il conseguimento dei suoi obiettivi annuali, sia le capacità professionali e attitudini individuali necessarie per operare efficacemente all'interno dell'organizzazione.

Una volta selezionati i candidati che superano la soglia preliminare e quindi possiedono i requisiti per accedere alla graduatoria di progressione economica, gli elementi che, opportunamente pesati, concorrono alla determinazione del punteggio di sintesi sono:

- **Il grado di raggiungimento dei risultati relativo agli ultimi due anni di valutazione effettuata, espresso attraverso l'indice MR(i);**
- **Il livello delle conoscenze sui processi operativi posseduto, valutato sulla base del profilo di ruolo, ed espresso attraverso l'indice PPCo (i);**



- Il livello delle capacità professionali e attitudini individuali dimostrato, valutato sulla base del profilo di ruolo, ed espresso attraverso l'indice PPCa(i).

$$\underline{VPO(j) = p_1 * MR2(j) + p_2 * PPCo(j) + p_3 * PPCa(j)}$$

Dove:

MR2 = $[MR(T-1) + MR(T)] / 2$ = indice media dei risultati degli ultimi due anni;

PPCo = Punteggio Parziale Conoscenze

PPCa = Punteggio Parziale Capacità professionali

p₁ + p₂ + p₃ = 100%, Coefficienti di ponderazione

p₁ = 50%, Coefficienti di ponderazione dei risultati

p₂ = 25%, Coefficienti di ponderazione delle conoscenze dei processi operativi

p₃ = 25%, Coefficienti di ponderazione delle capacità professionali e attitudini individuali

La Camera può, nel tempo, modificare le percentuali di ponderazione, a condizione che tale aggiornamento non alteri le logiche della valutazione.

Il contratto prevede che siano oggetto di valutazione le seguenti "capacità professionali e attitudini individuali" che, pertanto, devono necessariamente essere presenti nelle schede dei collaboratori:

1) Orientamento al cliente interno ed esterno

Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza.

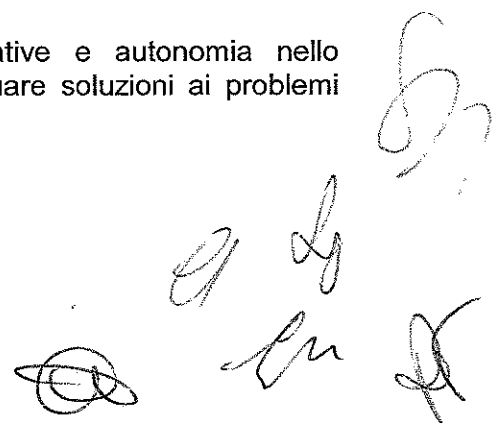
2) Flessibilità e apertura al cambiamento

Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori. Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi.

3) Proattività e spirito di iniziativa

Spontanea e attiva assunzione di iniziative e autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.

4) Autonomia operativa



Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".

Inoltre dovrà essere necessariamente presente nelle schede delle p.o.:

5) Capacità di gestione dei propri collaboratori

Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi. Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo. Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori. Capacità di coinvolgere gli altri, singoli e gruppi, per il raggiungimento dei risultati. Saper creare al meglio "il gioco di squadra", attraverso un atteggiamento collaborativo che favorisca l'assunzione di responsabilità da parte degli altri.

In virtù del punteggio di sintesi viene formulata una graduatoria dei candidati in base alla quale vengono selezionate delle persone che, nell'ambito di una determinata categoria e in funzione di un dato budget disponibile, accedono ad un livello retributivo superiore.

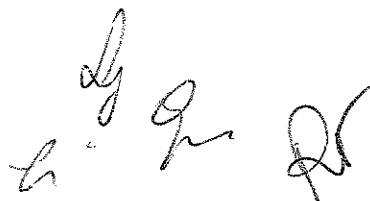
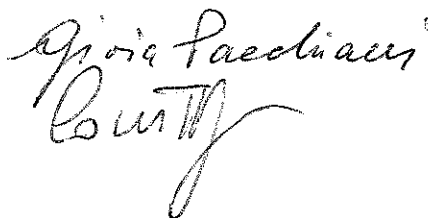
A parità di punteggio di sintesi si dà la precedenza a quei candidati che hanno conseguito un livello superiore di risultato.

All'interno di una determinata categoria, i passaggi avvengono per livello retributivo limitrofo, indipendentemente dal livello del punteggio.

Per la parte pubblica



Per la parte sindacale



Schede di Valutazione

EN

ly dy

oo

ru pl

SCHEDA VALUTAZIONE RISULTATI UFFICIO / PO

Nome Cognome.....

Ruolo Categoria

n°	Descrizione	Peso	Grado di raggiungimento risultati (da schede Cdg)	Valutazione 0-40
1		Δ < 50%, compl.te disatteso	0-10
		Δ 50-69 % ragg.to solo in parte	11-20
		Δ 70-89% pienam.te raggiunto	21-30
		Δ 90-100% ampiamente ragg. e sup.to	31-40
			
2		Δ < 50%, compl.te disatteso	0-10
		Δ 50-69 % ragg.to solo in parte	11-20
		Δ 70-89% pienam.te raggiunto	21-30
		Δ 90-100% ampiamente ragg. e sup.to	31-40
			
....		Δ < 50%, compl.te disatteso	0-10
		Δ 50-69 % ragg.to solo in parte	11-20
		Δ 70-89% pienam.te raggiunto	21-30
		Δ 90-100% ampiamente ragg. e sup.to	31-40
			
n		Δ < 50%, compl.te disatteso	0-10
		Δ 50-69 % ragg.to solo in parte	11-20
		Δ 70-89% pienam.te raggiunto	21-30
		Δ 90-100% ampiamente ragg. e sup.to	31-40
			

Risultato Medio

MR2 (i)

FASE ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Il dirigente responsabile

.....

La PO responsabile

.....

Firma per accettazione

.....

Data assegnazione/ aggiornamento

.....

FASE VALUTAZIONE OBIETTIVI

Il dirigente responsabile

.....

La PO responsabile

.....

Data valutazione

.....

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature 'S.M.', and other initials 'L', 'P', 'R'.

SCHEDA VALUTAZIONE (categoria A - B)
CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI

Nome Cognome.....

Ruolo Categoria

n°	Declaratoria	Criteri valutazione	Valutazione
1	<p style="text-align: center;">ORIENTAMENTO AL CLIENTE</p> <p>Capacità di aiutare gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei loro bisogni. Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza. Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.</p>	<p>Di fronte ad una richiesta di un cliente (interno o esterno) tendenza ad anteporre la realizzazione del proprio lavoro secondo i piani prefissati, piuttosto che un rapido intervento. Difficoltà a differenziare il proprio stile relazionale in funzione dell'interlocutore (tratta i clienti al pari di un collega o di un fornitore). Facilità nell'utilizzo di toni bruschi e sbrigativi con i clienti.</p> <p>Difficoltà a vedere i colleghi di altri uffici come clienti interni. In genere ha reazioni positive alle richieste dei clienti, ma qualche difficoltà a perseguire un miglioramento pro-attivo dei livelli di servizio o una migliore comprensione dei bisogni. Scarsa tendenza a verificare il livello di soddisfazione del proprio cliente.</p> <p>Rapidità ed immediatezza di risposta alle richieste interne ed esterne. Si relaziona ai clienti interni ed esterni con disponibilità e modulando la comunicazione Risoluzione delle esigenze del cliente interno ed esterno in modo rapido e senza riserve</p> <p>Predisposizione ad approfondire i bisogni del cliente, anche quando non immediatamente evidenti. Massima sensibilità alla qualità della risposta, prontezza di intervento. Capacità di pensare la propria attività, motivare interventi o proposte di cambiamento in termini di vantaggio per il cliente interno ed esterno. Tendenza a verificare sempre il grado di soddisfazione del cliente, interno o esterno che sia.</p>	<p>0-10</p> <p>11-20</p> <p>21-30</p> <p>31-40</p>

2	<p>ORIENTAMENTO ALLA SOLUZIONE DI PROBLEMI</p> <p>Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere.</p> <p>Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto.</p> <p>Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo</p>	<p>Prese di posizioni o forme di irrigidimento di fronte ai problemi. I problemi vengono visti come un qualcosa di competenza altrui e, in quest'ottica, non affrontati personalmente.</p> <p>Assenza di un vero processo di analisi di fronte ai problemi, a cui fa seguito l'elaborazione di proposte non realmente attuabili o di fatto rispondenti ai problemi. Tendenza a perdersi nei dettagli senza riuscire ad inquadrare il problema.</p> <p>Vengono affrontati con successo i problemi maggiormente ricorrenti: in questi casi l'impostazione del problema e le soluzioni proposte sono corrette.</p> <p>Di fronte ai problemi inusuali c'è la tendenza ad arrestarsi.</p> <p>Tende ad interpretare le difficoltà del proprio ruolo come problemi</p> <p>Capacità di analizzare tutte le variabili in gioco coinvolte in un problema operativo</p> <p>Tendenza ad esprimersi più per soluzioni che per problemi.</p> <p>Dimostra di avere una buona visione d'insieme del problema e di saperlo affrontare in modo proattivo</p> <p>Propone soluzioni nuove alle problematiche ricorrenti per migliorare l'efficacia realizzativa</p> <p>Vengono affrontati con successo sia problemi ricorrenti che problemi non ricorrenti.</p> <p>Le soluzioni proposte non guardano solo all'immediato, ma anche agli impatti di breve termine sul proprio lavoro.</p> <p>Sa distinguere tra difficoltà del ruolo e problemi individuando possibili soluzioni e azioni di miglioramento</p>	<p>0-10</p> <p>11-20</p> <p>21-30</p> <p>31-40</p>
3	<p>AUTONOMIA OPERATIVA</p> <p>Atteggimento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza.</p> <p>Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza.</p> <p>Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio</p>	<p>Tendenza, di fronte agli imprevisti relativi il proprio lavoro, a ribaltarli direttamente sul responsabile.</p> <p>Tendenza a fare eccessivo affidamento su colleghi più esperti che hanno dato prova di disponibilità in passato piuttosto che a puntare all'autonomia.</p> <p>Difficoltà a pensare per risultati.</p> <p>Tendenza ad intervenire direttamente e con autonomia sugli aspetti più routinari e ricorrenti del proprio lavoro.</p> <p>Difficoltà a 'fare da solo' se posto di fronte ad attività nuove ma di sua competenza</p> <p>Svolge in modo autonomo e diretto i compiti e le attività assegnatogli e si rende</p>	<p>0-10</p> <p>11-20</p>

	<p>responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".</p>	<p>disponibile a nuovi obiettivi. Dimostra di saper leggere il proprio ruolo in modo positivo, consapevole delle proprie mansioni ed responsabilità Forte attivazione verso l'autonomia operativa. Disponibilità a vedere tutti gli aspetti relativi il proprio lavoro come ambiti di propria competenza. Capacità di consultare il proprio responsabile in base a soluzioni proposte piuttosto che su problemi da risolvere.</p>	<p>21-30 31-40</p>
<p>4</p>	<p>ACCURATEZZA NEL LAVORO</p> <p>Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti. Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.</p>	<p>Frettolosità nella realizzazione del proprio lavoro e scarsa cura dei dettagli. Poca cura per la propria divisa (quando richiesta) e trascuratezza dell'auto (quando presente). Frequente presenza di errori nel proprio lavoro. Basso orientamento alla qualità. Difficoltà a garantire la qualità nelle situazioni di pressione temporale. Discreta aderenza agli standard di qualità imposti ma scarsi gli sforzi per individuare spazi di miglioramento in autonomia. Frequenti devianze dalle procedure di lavoro. Buon rispetto delle procedure di lavoro. In generale, discreta attenzione per la qualità del proprio lavoro, anche se qua e là si rilevano errori e imprecisioni. Capacità di interrogarsi sempre sull'aderenza del proprio lavoro con gli standard attesi dal proprio responsabile e dall'Ente. Tendenza a ricontrollare il proprio lavoro per evitare che presenti errori o imprecisioni. Cura per i dettagli, oltre che per l'insieme. Ottimo livello di accuratezza e precisione nello svolgimento delle proprie mansioni Cura per la propria divisa (quando richiesta) e per l'auto (quando presente). Anche nella fretta, capacità di non perdere di vista la qualità del risultato finale.</p>	<p>0-10 11-20 21-30 31-40</p>

SCHEDA VALUTAZIONE (categoria C e D)
CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI

Nome Cognome

Ruolo Categoria

n°	Declaratoria	Criteri valutazione	Valutazione
1	<p style="text-align: center;">ORIENTAMENTO AL CLIENTE</p> <p>Capacità di aiutare gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei loro bisogni. Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza. Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.</p>	<p>Di fronte ad una richiesta di un cliente (interno o esterno) tendenza ad anteporre la realizzazione del proprio lavoro secondo i piani prefissati, piuttosto che un rapido intervento. Difficoltà a differenziare il proprio stile relazionale in funzione dell'interlocutore (tratta i clienti al pari di un collega o di un fornitore). Facilità nell'utilizzo di toni bruschi e sbrigativi con i clienti.</p> <p>Difficoltà a vedere i colleghi di altri uffici come clienti interni. In genere ha reazioni positive alle richieste dei clienti, ma qualche difficoltà a perseguire un miglioramento pro-attivo dei livelli di servizio o una migliore comprensione dei bisogni. Scarsa tendenza a verificare il livello di soddisfazione del proprio cliente.</p> <p>Rapidità ed immediatezza di risposta alle richieste interne ed esterne. Si relaziona ai clienti interni ed esterni con disponibilità e modulando la comunicazione Risoluzione delle esigenze del cliente interno ed esterno in modo rapido e senza riserve</p> <p>Predisposizione ad approfondire i bisogni del cliente, anche quando non immediatamente evidenti. Massima sensibilità alla qualità della risposta, prontezza di intervento. Capacità di pensare la propria attività, motivare interventi o proposte di cambiamento in termini di vantaggio per il cliente interno ed esterno. Tendenza a verificare sempre il grado di soddisfazione del cliente, interno o esterno che sia.</p>	<p>0-10</p> <p>11-20</p> <p>21-30</p> <p>31-40</p>
2		<p>Numero di proposte molto limitato o, addirittura, quasi nullo.</p>	

<p>PROATTIVITA' E SPIRITO DI INIZIATIVA</p> <p>Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</p> <p>Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.</p> <p>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità</p>	<p>Nessuna capacità di cogliere le opportunità. Tendenza ad affrontare il problemi sempre con lo stesso approccio, anche quando questo dà prova di inefficacia.</p> <p>Nessuna capacità di anticipare i problemi e di cogliere in anticipo i segnali del loro manifestarsi.</p> <p>Qualche iniziativa, anche se non particolarmente frequente.</p> <p>Limitata proattività nei confronti di esperienze, idee e soluzioni diversi dai propri.</p> <p>Limitata tendenza a far si che i collaboratori (se presenti) generino idee e novità</p> <p>Necessità di essere focalizzati su una singola attività per riuscire ad essere realmente operativi.</p> <p>Riconosce opportunità e problemi che gli si presentano di fronte</p> <p>Propensione a recepire innovazioni esterne, ma pur facendo nuove proposte non se ne assume la responsabilità</p> <p>Facilita la generazione di nuove idee e proposte e si attiva per portarle avanti anche se non sempre assicura che vengano messe in luce</p> <p>Disponibilità a seguire attività di natura diversa sforzandosi a passare da frequenza dall'una all'altra.</p> <p>Ottima capacità di generare idee.</p> <p>Capacità di cambiare strada di fronte a soluzioni, modalità di lavoro, iniziative che non portano ai risultati attesi.</p> <p>Capacità di cogliere i segnali, anche non immediatamente evidenti, dell'insorgere di problemi e orientamento ad affrontarli in modo anticipatorio.</p> <p>Ottima capacità di gestire attività, anche molto diverse, in parallelo e a passare con naturalezza e senza difficoltà da una all'altra.</p>	<p>0-10</p> <p>11-20</p> <p>21-30</p> <p>31-40</p>
<p>3</p> <p>FLESSIBILITA'</p> <p>Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario.</p> <p>Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove.</p> <p>Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di</p>	<p>Rigidità e ostinazione sulle proprie scelte e sulle proprie modalità di lavoro.</p> <p>Difficoltà ad essere interrotti nella realizzazione del proprio lavoro (difficoltà a ritrovare la concentrazione).</p> <p>Di fronte ad una modalità di affrontare un certo problema o una certa attività, difficoltà a cambiare strada e ad impostare il lavoro in modo diverso a fronte di un suggerimento di modalità più efficaci.</p> <p>Difficoltà a seguire attività diverse in parallelo. Chiusura verso un allargamento delle aree di attività e intervento.</p> <p>Disponibilità a raccogliere informazioni e a prendere in considerazione e seguire schemi, modelli e approcci diversi dai propri. Manca un approccio proattivo verso il nuovo.</p> <p>Necessità di essere focalizzati su una singola attività per riuscire ad essere realmente operativi.</p>	<p>0-10</p> <p>11-20</p>

	<p>concentrazione e perdite di tempo. Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori.</p>	<p>Disponibilità a seguire attività di natura diversa sforzandosi a passare da frequenza dall'una all'altra. Piacere a confrontarsi con schemi e approcci diverso dal proprio; questo viene vissuto come un reale momento di crescita. Capacità ad eseguire attività diverse in parallelo</p> <p>Ricerca costante di dati e informazioni capaci di portare punti di vista nuovi sullo svolgimento del proprio lavoro. Ottima capacità di gestire attività, anche molto diverse, in parallelo e a passare con naturalezza e senza difficoltà da una all'altra. Buona capacità di affrontare problematiche professionali nuove, anche quando queste richiedono l'utilizzo di approcci diversi da quelli a cui si è abituati.</p>	<p>21-30</p> <p>31-40</p>
<p>4 AUTONOMIA OPERATIVA</p>	<p>Atteggiamiento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".</p>	<p>Tendenza, di fronte agli imprevisti relativi il proprio lavoro, a ribaltarli direttamente sul responsabile. Tendenza a fare eccessivo affidamento su colleghi più esperti che hanno dato prova di disponibilità in passato piuttosto che a puntare all'autonomia. Difficoltà a pensare per risultati.</p> <p>Tendenza ad intervenire direttamente e con autonomia sugli aspetti più routinari e ricorrenti del proprio lavoro. Difficoltà a "fare da solo" se posto di fronte ad attività nuove ma di sua competenza</p> <p>Svolge in modo autonomo e diretto i compiti e le attività assegnatogli e si rende disponibile a nuovi obiettivi. Dimostra di saper leggere il proprio ruolo in modo positivo, consapevole delle proprie mansioni ed responsabilità</p> <p>Forte attivazione verso l'autonomia operativa. Disponibilità a vedere tutti gli aspetti relativi il proprio lavoro come ambiti di propria competenza. Capacità di consultare il proprio responsabile in base a soluzioni proposte piuttosto che su problemi da risolvere.</p>	<p>0-10</p> <p>11-20</p> <p>21-30</p> <p>31-40</p>

5	<p>CAPACITA' DI MOTIVARE</p> <p>Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi.</p> <p>Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo.</p> <p>Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.</p>	<p>Esita ad esprimere considerazioni positive sui collaboratori. Ha una limitata fiducia nelle capacità degli altri rispetto al raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>Non si preoccupa del clima di lavoro né tanto meno del livello di partecipazione e attivazione dei collaboratori.</p> <p>Dimostra un atteggiamento discontinuo nei confronti dei propri collaboratori, occupandosi della motivazione solo se invitato a farlo.</p> <p>Difficilmente si attiva per verificare il livello di soddisfazione di propri collaboratori e tende a sottovalutare le problematiche legate al clima e alla motivazione individuale.</p> <p>Tende a fornire il buon esempio. Sa porsi alla pari con i collaboratori, per orientarli sugli obiettivi e incrementare l'energia.</p> <p>Quando possibile coinvolge sempre gli altri e mette a frutto le altrui opinioni e suggerimenti.</p> <p>Sa ispirare gli altri. E' consapevole del rapporto esistente tra gli umori delle persone e il raggiungere gli obiettivi.</p> <p>Incoraggia gli altri ad assumere responsabilità, focalizzandoli sulla Vision. Si preoccupa di creare atteggiamenti di condivisione piuttosto che di conflitto e/o resistenza.</p>	<p>0-10</p> <p>11-20</p> <p>21-30</p> <p>31-40</p>
Risultato Medio		PPCa (I)	
FASE VALUTAZIONE			
		<i>Il dirigente responsabile</i>
		<i>La PO responsabile</i>
		<i>Data valutazione</i>

SCHEDA VALUTAZIONE DELLA CONOSCENZA DEI PROCESSI OPERATIVI

Nome Cognome.....

Ruolo Categoria

n°	Descrizione	Criteri valutazione	Valutazione			
1	1)	10	20	30	40
	2)				
	3)				
2	1)	10	20	30	40
	2)				
	3)				
....	1)	10	20	30	40
	2)				
	3)				
n	1)	10	20	30	40
	2)				
	3)				

Risultato Medio

PPCO (i)

FASE VALUTAZIONE

Il dirigente responsabile

La PO responsabile

Data valutazione

Handwritten signatures and initials: On the left, a signature that appears to be 'Sn'. In the center, a large, stylized signature. To the right, several initials and a signature, including 'h', 'Pn', and 'Rf'.