

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Cosenza



CONTRATTO COLLETTIVO

DECENTRATO INTEGRATIVO

2002 - 2005

Art.1 - Composizione delegazione

La delegazione trattante è così costituita:

Parte pubblica:

- Segretario Generale: Dr Fedele Adamo
- Responsabile Ufficio AA. GG. e Personale: Rag. Gennaro Ziccarelli

Parte sindacale:

- Per la RSU: Dr. Claudio Gentile, Sig. Michele Rossi, Dr.ssa Graziella Russo, Dr Giuseppe Spizzirri
- Per le organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL: Ugo De Rose (CISL), Carla Franca Sciolino (CGIL), Claudio Gentile (SNALCC)

Art. 2 – Campo di applicazione e durata

Il presente contratto decentrato integrativo si applica al personale della Camera di Commercio I.A.A. di Cosenza con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, escluso quello con qualifica dirigenziale.

E' valido per il quadriennio 2002–2005 per la parte normativa, salvo diversi e specifici rinvii a cadenza diversa. Le modalità di utilizzo delle risorse sono determinate con cadenza annuale.

Le parti si riservano di riaprire il confronto qualora intervenissero nuove indicazioni contrattuali che riguardino tutti o specifici punti del presente accordo.

Art. 3- Regolamentazione del diritto di sciopero

3.1. Servizi essenziali

Ai sensi dell'art. 2, II comma punto 20, dell'Accordo Collettivo Nazionale sottoscritto il 19.09.2002 nel Comparto Regioni-Autonomie Locali sono interessati dalla presente regolamentazione i seguenti servizi essenziali:

- 1) rilascio certificati e visure dal registro delle imprese con diritto di urgenza per partecipazione a gare di appalto;
- 2) deposito bilanci e atti societari;
- 3) certificazione per l'esportazione e l'importazione temporanea di merce (carnet ATA-TIR);
- 4) registrazione brevetti.

3.2. Procedure di raffreddamento e di conciliazione- art. 7 CCNL 19.09.02

Prima della proclamazione di ogni azione di sciopero, devono essere preventivamente espletate le procedure di conciliazione.

I soggetti incaricati di svolgere le procedure di conciliazione sono:

- a) in caso di conflitto di rilievo regionale, il Prefetto del Capoluogo di Regione;
- b) in caso di conflitto di rilievo locale, il Prefetto del Capoluogo di Provincia e il Sindaco se non direttamente coinvolto quale organo politico di vertice dell'amministrazione.

I soggetti indicati entro 3 gg. lavorativi (decorrenti dalla comunicazione scritta che chiarisce le motivazioni e gli obiettivi della proclamazione dello stato di agitazione) provvedono alla convocazione delle parti in controversia al fine di tentare la conciliazione. Il tentativo si considera altresì compiuto qualora i soggetti non abbiano provveduto a convocare le parti in controversia entro il termine stabilito.

Dell'esito del tentativo di conciliazione viene redatto un apposito verbale sottoscritto dalle parti dal quale risultano le reciproche posizioni sulle materie oggetto del confronto. Il verbale viene inviato alla Commissione di Garanzia. In caso di esito negativo nel verbale sono indicate le ragioni del mancato accordo, e le parti sono libere di procedere secondo le consuete forme sindacali.

Eventuali inadempienze relative alle procedure indicate determinano l'applicazione da parte della Commissione di Garanzia, di misure sanzionatorie a carico dei lavoratori e delle OO.SS..

Per quanto non riportato si rinvia all'art. 7 del CCNL 19.09.2002.

3.3. Definizione dei contingenti minimi art. 5 del CCNL 19.09.2002

In riferimento ai servizi essenziali indicati, sono individuati i seguenti contingenti di personale esonerati dall'effettuazione dello sciopero, suddivisi per servizi, categoria e profilo:

Contingenti

Servizio	Categoria	Profilo profess.	n.
Uff. Regolamentazione Mercato	D	Gestore Servizi Regolam. Mercato	1
Servizio V – Albi	C	Assistente Servizi Amm.vi e di supporto	1
Servizio IV – Registro Imprese	C	“ “ “	2
Servizio IV – Registro Imprese	D	Gestore “ “	1
Servizio IV – Registro Imprese	B	Agente Specializz. Servizi Tecnici	2

3.4. Modalità di effettuazione degli scioperi art. 6 del CCNL 19.09.2002

Le strutture e le rappresentanze sindacali che proclamano azioni di sciopero che coinvolgono servizi essenziali, sono tenute a darne comunicazione all'ente interessato, con un preavviso non inferiore a 10 giorni, precisando in particolare la durata dell'astensione dal lavoro, le modalità di attuazione e le motivazioni dell'astensione dal lavoro. In caso di revoca, sospensione o rinvio di uno sciopero proclamato in precedenza, le strutture e le rappresentanze sindacali devono darne tempestiva comunicazione all'ente.

Nei casi in cui lo sciopero incida su servizi resi all'utenza, le amministrazioni sono tenute a trasmettere agli organi di stampa e alle reti radiotelevisive, di maggiore diffusione nell'area interessata dallo sciopero, una comunicazione completa e tempestiva circa i tempi e le modalità dell'azione di sciopero.

Analoga comunicazione viene effettuata dall'Amministrazione in caso di revoca, sospensione o rinvio dello sciopero.

Non possono essere proclamati scioperi nei seguenti periodi:

- a) dal 10 al 20 agosto;
- b) dal 23 dicembre al 7 gennaio;
- c) nei giorni dal giovedì antecedente la Pasqua al martedì successivo;
- d) nei cinque giorni che precedono e nei cinque giorni che seguono le consultazioni elettorali europee, nazionali, regionali, provinciali, comunali, circoscrizionali e referendarie nazionali e locali.

Gli scioperi di qualsiasi genere dichiarati o in corso di effettuazione sono immediatamente sospesi in caso di avvenimenti di particolare gravità o di calamità naturale.

Art.4 –Diritti e libertà sindacali

4.1. Modalità di svolgimento delle assemblee

La RSU e le organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL e del presente Contratto collettivo decentrato integrativo comunicheranno all'ufficio del personale, almeno tre giorni prima della data fissata per l'assemblea del personale dipendente, il luogo, l'ora, l'ordine del giorno e l'eventuale partecipazione all'assemblea stessa di dirigenti sindacali esterni.

L'assemblea potrà interessare la generalità dei dipendenti, o gruppi di essi.

L'Amministrazione fornirà, ove richiesto, idonei locali per lo svolgimento.

La rilevazione dei partecipanti all'assemblea è effettuata dall'Amministrazione. Durante lo svolgimento dell'assemblea deve essere garantita la continuità delle prestazioni indispensabili.

I dipendenti hanno diritto di partecipare ad assemblee sindacali per 12 ore annue pro capite senza decurtazione della retribuzione. Per tutte le altre modalità di esercizio del diritto di assemblea trova applicazione la specifica disciplina contenuta nell'art. 2 dell'Accordo collettivo quadro sulla modalità di utilizzo dei distacchi, aspettative e permessi nonché delle altre prerogative sindacali del 7.8.1998 (art. 56 CCNL 14.9.2000).

4.2. Libertà sindacali

Le organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL, comunicheranno all'inizio di ogni anno la quota di permessi sindacali a disposizione della Rsu che dovrà procedere per l'utilizzo degli stessi rispettando le procedure previste dalla normativa vigente.

Art. 5 – Relazioni sindacali

Il sistema delle relazioni sindacali si articola nei seguenti istituti:

- contrattazione decentrata integrativa:
 - . materie con obbligo di accordo;
 - . materie senza obbligo di accordo;

- concertazione;
- informazione;
- consultazione;
- procedure di conciliazione e interpretazione autentica.

5.1. Contrattazione decentrata integrativa - art. 4 del CCNL 01.04.1999 e CCNL 14.09.2000

Vengono assicurati gli spazi di contrattazione decentrata integrativa per le materie previste dal CCNL.

Per ogni incontro deve essere espressamente previsto l'ordine del giorno degli argomenti da trattare.

Di ogni seduta verrà redatto un verbale che dovrà riportare la sintesi degli argomenti affrontati e delle eventuali decisioni assunte. Il verbale verrà sottoscritto dai componenti la delegazione trattante. Qualora gli argomenti in discussione non siano completamente trattati o vengano rinviati verrà, alla fine dell'incontro, fissata la data dell'incontro successivo.

Nei provvedimenti adottati dall'Amministrazione o dai responsabili dei servizi riguardanti materie oggetto di contrattazione devono essere indicati i pareri delle organizzazioni sindacali, come risultanti dai verbali degli incontri.

Il materiale oggetto di informazione dovrà essere fornito in forma scritta.

5.2. Materie della contrattazione decentrata integrativa con obbligo di accordo - art. 2 del CCNL 01.04.1999

Costituiscono oggetto della contrattazione decentrata integrativa le seguenti materie:

1. Criteri per la ripartizione e la destinazione del fondo per lo sviluppo delle risorse umane, che sono determinati con cadenza annuale.
2. Criteri per incentivare la produttività e il miglioramento della qualità dei servizi.
3. Criteri per la corresponsione dell'indennità di trasferimento che varia da 3 a 6 mensilità (art. 42 CCNL 14.9.2000).
4. Criteri, valori e procedure per la individuazione e la corresponsione dei compensi relativi a:
 - attività disagiate svolte dal personale appartenente alle categorie A, B, C;
 - turni, reperibilità, rischio, maneggio valori, orario notturno, festivo e notturno festivo, secondo la disciplina contrattuale;
 - specifiche responsabilità attribuite al personale appartenente alle categorie B, C e D, non titolare di posizioni organizzative;
 - specifiche attività previste da particolari disposizioni legislative (recupero contenzioso tributi camerali).
5. Definizione di azioni positive a favore delle lavoratrici per le Pari opportunità e Comitati per il mobbing.
6. Modalità di gestione delle eccedenze di personale, finalizzate al mantenimento dei livelli occupazionali.
7. Criteri per la progressione economica all'interno della categoria.
8. Modalità di ripartizione delle risorse tra:
 - progressione economica;
 - retribuzione di posizione e risultato con riferimento alle posizioni organizzative e alle alte professionalità.
9. Gestione delle risorse previste dall'art. 37, comma 5, CCNL 22.1.2004, per le Camere di Commercio (ex Progetti finalizzati).

10. Eventuale trattamento economico accessorio compatibile con la specialità della prestazione nell'ambito del telelavoro secondo le finalità di cui all'art. 17 del CCNL 1.4.99, nonché l'entità dei rimborsi spese sostenute dal lavoratore per consumi energetici e telefonici nel caso di telelavoro a domicilio.
11. Individuazione di gravi e documentate situazioni familiari che determinano l'elevazione della percentuale massima del 25% per il rapporto di lavoro a tempo parziale.
12. Definizione di casi, condizioni, criteri e modalità per la determinazione e corresponsione di trattamenti economici accessori (programmi o progetti di produttività) per i lavoratori con contratto di fornitura di lavoro temporaneo.
13. Elevazione, per esigenze eccezionali del limite massimo individuale del lavoro straordinario (di cui all'art. 14, comma 4, CCNL 1.4.1999).
14. Criteri di partecipazione alle progressioni orizzontali e ai percorsi formativi e corresponsione quote di produttività per il personale in distacco sindacale.

Su tutte le materie sopraelencate le parti hanno l'obbligo di raggiungere l'accordo.

5.3. Materie della contrattazione decentrata integrativa senza obbligo di accordo

Costituiscono altresì oggetto della contrattazione decentrata integrativa le seguenti materie:

1. Programmi delle attività formative.
2. Linee di indirizzo e criteri per:
 - il miglioramento dell'ambiente di lavoro;
 - la sicurezza nei luoghi di lavoro;
 - le facilitazioni per disabili;
3. Implicazioni in ordine alla qualità del lavoro e alla professionalità dei dipendenti derivanti da innovazioni:
 - organizzative;
 - tecnologiche;
 - della domanda di servizi.
4. Criteri per le politiche di orario del lavoro.

Per le materie sopraelencate le parti non hanno l'obbligo di raggiungere l'accordo. Infatti decorsi 30 giorni dall'inizio delle trattative, prorogabili fino ad un massimo di ulteriori 30 giorni, le parti riassumono le rispettive prerogative e libertà di iniziativa e decisione.

Le parti si incontrano a livello di ente, almeno tre volte l'anno, per valutare le condizioni che hanno reso necessario l'effettuazione di lavoro straordinario e per individuare soluzioni che possano consentirne una stabile e progressiva riduzione, anche attraverso interventi di razionalizzazione dei servizi. I risparmi accertati a consuntivo confluiscono nelle risorse del fondo con prioritaria destinazione al finanziamento del nuovo sistema di classificazione del personale.

5.4. Concertazione - art. 6 del CCNL 22.01.2004

La concertazione è richiesta in forma scritta dai soggetti sindacali dopo aver ricevuto l'informazione. Inizia entro i successivi 10 (dieci) giorni dall'informazione al sensi dell'art. 7 del CCNL 01/04/99.

Durante la concertazione le parti si adeguano, nei loro comportamenti, ai principi di responsabilità, correttezza e trasparenza.

La concertazione si conclude entro 30 giorni dalla data della richiesta.

Sull'esito della concertazione si redige un apposito verbale dal quale risultino le posizioni delle parti.

Costituiscono oggetto di concertazione le seguenti materie previste dall'art. 16 comma 2 del CCNL 31/03/99 e dall'art. 6 del CCNL 22/01/2004:

1. articolazione dell'orario di servizio;
2. criteri per il passaggio dei dipendenti per effetto di:
 - trasferimento di attività;
 - disposizioni legislative comportanti trasferimenti di personale e di funzioni;
3. andamento dei processi occupazionali;
4. criteri generali per la mobilità interna;
5. criteri generali per:
 - svolgimento delle selezioni per passaggi tra categorie professionali;
 - valutazione delle posizioni organizzative e relativa graduazione delle funzioni;
 - conferimento degli incarichi legati alle posizioni organizzative e alte professionalità e relativa valutazione periodica;
 - metodologia permanente di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale;
 - individuazione delle risorse aggiuntive per la progressione economica interna alla categoria;
 - individuazione dei nuovi profili;
 - attuazione delle regole relative agli aggiornamenti e/o modificazioni dei valori massimi del costo del personale di ciascuna categoria;
 - il conferimento delle mansioni superiori.
6. individuazione del fabbisogno di personale da assumere con contratto a termine.

5.5. Informazione - art. 7 del CCNL 01.04.1999

L'informazione deve essere rivolta alle OO.SS. firmatarie del contratto e alle RSU.

L'informazione è preventiva:

- su tutte le materie oggetto di concertazione o di contrattazione decentrata integrativa;
- sul numero, motivi, contenuto anche economico, durata e costi dei contratti di fornitura di lavoro temporaneo.

Nei casi di motivate ragioni d'urgenza le amministrazioni forniscono l'informazione in via successiva, comunque non oltre i cinque giorni successivi alla stipulazione dei contratti di fornitura. Inoltre alla fine di ogni anno gli enti forniscono alle OO.SS. tutte le informazioni necessarie alla verifica del rispetto della percentuale fissata, dall'art. 2 CCNL14.09.2000, del 7% del numero dei contratti di fornitura di lavoro temporaneo;

- definizione dei progetti per la sperimentazione del telelavoro nei limiti e nelle modalità stabilite dall'art. 3 del DPR n. 70/1999, e dal CCNL quadro del 23/3/2000.

- sugli atti di valenza generale, anche di carattere finanziario, concernenti:
 - a) rapporto di lavoro;
 - b) organizzazione degli uffici;
 - c) gestione complessiva delle risorse umane.

Le parti, su richiesta di ciascuna di esse, si incontrano con cadenza annuale ed in ogni caso in presenza di iniziative concernenti:

- linee per l'organizzazione degli uffici e dei servizi;
- iniziative per l'innovazione tecnologica degli stessi;
- eventuali processi di dismissione, esternalizzazione, trasformazione;

Gli enti informano con cadenza semestrale i soggetti sindacali sull'andamento delle assunzioni a tempo parziale, sulla tipologia delle stesse e sull'eventuale ricorso al lavoro aggiuntivo e straordinario.

5.6. Consultazione

La consultazione è effettuata nelle materie previste dal D.lgs. 165/2001 e successive modificazioni (organizzazione e disciplina degli uffici, quantificazione e variazione degli organici, programmazione nuove assunzioni) e dal D.lgs. 626/1994.

Art. 6 – Costituzione del Fondo per lo Sviluppo delle Risorse Umane

6.1. Risorse aventi carattere di certezza, stabilità e continuità destinata alla costituzione del fondo in applicazione delle seguenti disposizioni (allegato A):

- Art. 14 comma 4 CCNL 1/4/99:

A decorrere dal 31 dicembre 1999, le risorse destinate nel medesimo anno al pagamento dei compensi per prestazioni di lavoro straordinario sono ridotte nella misura del 3% ed il limite massimo annuo individuale per le medesime prestazioni è rideterminato in 180 ore. I risparmi derivanti dall'applicazione del presente comma, confluiscano nelle risorse di cui all'art. 15 con prioritaria destinazione al finanziamento del nuovo sistema di classificazione del personale;

- Art. 15 comma 1 CCNL 1/4/99, lettere a, b, c, f, g, h, i, j, l:

lett. a) gli importi dei fondi di cui all'art. 31, comma 2, lettere b), c), d) ed e) del CCNL 6.7.1995, e successive modificazioni ed integrazioni, previsti per l'anno 1998 e costituiti in base alla predetta disciplina contrattuale, comprensivi anche delle eventuali economie previste dall'art. 1, comma 57 e seguenti della l. 662/96, nonché la quota parte delle competenze economiche accessorie di cui alla lettera a) dello stesso art. 31, comma 2, già destinate al personale delle ex qualifiche VII ed VIII che risultino incaricato delle funzioni dell'area delle posizioni organizzative calcolata in proporzione al numero dei dipendenti interessati;

lett. b) le eventuali risorse aggiuntive destinate nell'anno 1998 al trattamento economico accessorio ai sensi dell'art. 32 del CCNL del 6.7.1995 e dell'art. 3 del CCNL del 16.7.1996, nel rispetto delle effettive disponibilità di bilancio dei singoli enti;

lett. c) gli eventuali risparmi di gestione destinati al trattamento accessorio nell'anno 1998 secondo la disciplina dell'art. 32 del CCNL del 6.7.1995 e dell'art. 3 del CCNL del 16.7.1996, qualora dal consuntivo dell'anno precedente a quello di utilizzazione non risultino un incremento delle spese del personale dipendente, salvo quanto derivante dalla applicazione del CCNL;

lett.f) i risparmi derivanti dalla applicazione della disciplina dell'art. 2, comma 3, del D.Lgs. n. 9/1993;

lett.g) l'insieme delle risorse già destinate, per l'anno 1998, al pagamento del livello economico differenziato al personale in servizio, nella misura corrispondente alle percentuali previste dal CCNL del 16.7.1996;

lett.h) dalle risorse destinate alla corresponsione della indennità di L. 1.500.000 di cui all'art. 37, comma 4, del CCNL del 6.7.1995;

lett.i) da una quota degli eventuali minori oneri derivanti dalla riduzione stabile di posti di organico del personale della qualifica dirigenziale, sino ad un importo massimo corrispondente allo 0,2% del monte salari annuo della stessa dirigenza, da destinare al finanziamento del fondo

di cui all'art. 17, comma 2, lett. c); la disciplina della presente lettera è applicabile alle Regioni; sono fatti salvi gli accordi di miglior favore;

lett.j) un importo dello 0,52% del monte salari dell'anno 1997, esclusa la quota relativa alla dirigenza, corrispondente all'incremento, in misura pari ai tassi programmati d'inflazione, del trattamento economico accessorio con decorrenza dal 31.12.1999 ed a valere per l'anno successivo.

lett.l) le somme connesse al trattamento economico accessorio del personale trasferito agli enti del comparto a seguito dell'attuazione dei processi di decentramento e delega di funzioni;

- **Art. 15 CCNL 1/4/99, comma 5,** per gli effetti derivanti dall'incremento delle dotazioni organiche, del CCNL dell'1/4/99:

comma 5: in caso di attivazione di nuovi servizi o di processi di riorganizzazione finalizzati ad un accrescimento di quelli esistenti, ai quali sia correlato un aumento delle prestazioni del personale in servizio cui non possa farsi fronte attraverso la razionalizzazione delle strutture e/o delle risorse finanziarie disponibili o che comunque comportino un incremento stabile delle dotazioni organiche, gli enti nell'ambito della programmazione annuale e triennale dei fabbisogni di cui all'art. 6 del D.lgs. 29/93, valutano anche l'entità delle risorse necessarie per sostenere i maggiori oneri del trattamento accessorio del personale da impiegare nelle nuove attività e ne individuano la relativa copertura nell'ambito delle capacità di bilancio.

- **Art. 4, commi 1 e 2 del CCNL del 5.10.2001:**

comma 1: Gli enti, a decorrere dall'anno 2001, incrementano le risorse del fondo di cui all'art. 15 del CCNL dell'1.4.99 di un importo pari all'1,1% del monte salari dell'anno 1999, esclusa la quota relativa alla dirigenza.

comma 2: Le risorse di cui al comma 1, sono integrate dall'importo annuo della retribuzione individuale di anzianità e degli assegni ad personam in godimento da parte del personale comunque cessato dal servizio a fari data dal 1° gennaio 2000

- **Art. 34 comma 4 CCNL 2002/2005:** gli importi frui per progressione economica orizzontale dal personale cessato dal servizio per qualsiasi causa o che sia stato riclassificato nella categoria superiore per progressione verticale, sono riacquisiti nella disponibilità delle risorse decentrate dalla data di decorrenza delle cessazioni o delle riclassificazioni; la contrattazione decentrata definisce le finalità di utilizzazione delle predette risorse recuperate anche per il finanziamento di ulteriori progressioni.

- **Art. 32, commi 1, 2, 7, CCNL 2002/2005:**

comma 1: le risorse decentrate previste dall'art. 31, comma 2, sono incrementate nell'anno 2003, di un importo pari allo 0,62% del monte salari, esclusa la dirigenza, riferito all'anno 2001

comma 2: gli enti incrementano ulteriormente le risorse decentrate indicate nel comma 1 e con decorrenza dall'anno 2003, con un importo corrispondente allo 0,50 del monte salari dell'anno 2001, esclusa la quota relativa alla dirigenza, nel rispetto della specifica disciplina del presente articolo.

comma 7: La percentuale di incremento indicata nel comma 2 è integrata, nel rispetto delle medesime condizioni, specificate nei commi 3, 4, 5 e 7 di un ulteriore 0,20% del monte salari dell'anno 2001, esclusa la quota relativa alla dirigenza, ed è destinata al finanziamento della disciplina dell'art. 10 (alte professionalità).

6.2. Risorse aventi carattere di eventualità e variabilità in applicazione delle seguenti disposizioni:

- Art. 15, comma 1, CCNL 1.4.99 lettere d, e, k, n,:;

lett. d) le somme derivanti dalla attuazione dell'art. 43 della legge 449/1997;

lett.e) economie conseguenti alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale ai sensi e nei limiti dell'art. 1, comma 57 e seguenti della legge n. 662/1996 e successive integrazioni e modificazioni;

lett.k) le risorse che specifiche disposizioni di legge (sia nazionali che di livello regionale) finalizzano alla incentivazione di prestazioni o di risultati del personale, da utilizzarsi secondo la disciplina dell'art. 17;

lett. n) per le Camere di commercio, in condizioni di equilibrio finanziario, un importo non superiore a quello stabilito al 31.12.1997, ai sensi dell'art.31, comma 5, del CCNL del 6.7.1995.

- Art. 15 CCNL 1.4.99 commi 2, 4 e 5 per gli effetti non correlati all'aumento delle dotazioni organiche:

comma 2 In sede di contrattazione decentrata integrativa, ove nel bilancio dell'ente sussista la relativa capacità di spesa, le parti verificano l'eventualità dell'integrazione, a decorrere dal 1 aprile 1999, delle risorse economiche di cui al comma 1, sino ad un importo massimo corrispondente all'1,2 % su base annua, del monte salari dell'anno '97, esclusa la quota relativa alla dirigenza.

comma 4 Gli importi previsti dal comma 1, lett. b), c) e dal comma 2, possono essere resi disponibili solo a seguito del preventivo accertamento da parte dei servizi di controllo interno o dei nuclei di valutazione delle effettive disponibilità di bilancio dei singoli enti create a seguito di processi di razionalizzazione e riorganizzazione delle attività ovvero espressamente destinate dall'ente al raggiungimento di specifici obiettivi di produttività e di qualità.

comma 5 In caso di attivazione di nuovi servizi o di processi di riorganizzazione finalizzati ad un accrescimento di quelli esistenti, ai quali sia correlato un aumento delle prestazioni del personale in servizio cui non possa farsi fronte attraverso la razionalizzazione delle strutture e/o delle risorse finanziarie disponibili o che comunque comportino un incremento stabile delle dotazioni organiche, gli enti, nell'ambito della programmazione annuale e triennale dei fabbisogni di cui all'**art. 6 del D.Lgs. 29/93**, valutano anche l'entità delle risorse necessarie per sostenere i maggiori oneri del trattamento economico accessorio del personale da impiegare nelle nuove attività e ne individuano la relativa copertura nell'ambito delle capacità di bilancio.

- Art. 4, commi 3 e 4 del CCNL del 5.10.2001:

comma 3 La disciplina dell'art. 15, comma 1, lett. k) del CCNL dell'1.4.1999, ricomprende sia le risorse derivanti dalla applicazione dell'art. 3, comma 57 della legge n. 662 del 1996 e dall'art. 59, comma 1, lett. p) del D. Lgs.n.446 del 1997 (recupero evasione ICI), sia le ulteriori risorse correlate agli effetti applicativi dell'art. 12, comma 1, lett. b) del D.L. n. 437 del 1996, convertito nella legge n. 556 del 1996.

comma 4: La lett. d) del comma 1 dell'art.15 del CCNL dell'1.4.1999 è sostituita dalla seguente:
d) La quota delle risorse che possono essere destinate al trattamento economico accessorio del personale nell'ambito degli introiti derivanti dalla applicazione dell'art.43 della legge n.449/1997 con particolare riferimento alle seguenti iniziative:

a. contratti di sponsorizzazione ed accordi di collaborazione con soggetti privati ed associazioni senza fini di lucro, per realizzare o acquisire a titolo gratuito interventi, servizi, prestazioni, beni

- o attività inseriti nei programmi di spesa ordinari con il conseguimento dei corrispondenti risparmi, nella misura del 5%;
b. convenzioni con soggetti pubblici e privati diretti a fornire ai medesimi soggetti, a titolo oneroso, consulenze e servizi aggiuntivi rispetto a quelli ordinari, nella misura del 50%;
c. contributi dell'utenza per servizi pubblici non essenziali o, comunque, per prestazioni, verso terzi paganti, non connesse a garanzia di diritti fondamentali, nella misura del 30%;
d. risparmi di gestione sulle spese correnti non obbligatorie, nella misura dell'1%.

***6.3. Risorse derivanti dagli accordi decentrati stipulati in applicazione dell'art. 5 CCNL
5.10.2001***

In caso di attivazione di nuovi servizi o di processi di riorganizzazione dell'Ente finalizzati ad un accrescimento di quelli esistenti, ai quali sia correlato un aumento delle prestazioni del personale in servizio, cui non possa farsi fronte attraverso la razionalizzazione delle strutture e/o delle risorse finanziarie disponibili, o che comunque comportino un incremento stabile della dotazione organica , l'amministrazione nell'ambito della programmazione annuale e triennale, dei fabbisogni di cui all'art. 6 del D.Lgs 165/2001, valuta anche l'entità delle risorse necessarie per sostenere i maggiori oneri del trattamento economico accessorio del personale da impiegare nelle nuove attività e ne individua la relativa copertura nell'ambito della capacità di bilancio.

7. Destinazione del fondo per lo sviluppo delle risorse umane

Art. 7 – Destinazione del Fondo per lo sviluppo delle risorse umane

Sulla base dei criteri di seguito specificati, il Fondo viene ripartito ai sensi dell'art. 17 del CCNL 1.4.99 come integrato dal CCNL 22.1.2004 nel seguente modo:

a. produttività;

b. progressione economica all'interno delle categorie;

c. retribuzione di posizione e risultato con riferimento alle posizioni organizzative ed alte professionalità;

d. organizzazione del lavoro:

- **compensi per disagio:** ai lavoratori interessati che svolgono le prestazioni lavorative di cui all'allegato E, che possono essere causa di disagio, compete una indennità giornaliera di € 1,29 per le giornate di effettiva prestazione;

- **compensi per rischio:** al personale che svolge prestazioni di lavoro che comportano continue e dirette esposizioni a rischi pregiudizievoli per la salute e per l'integrità personale compete una indennità mensile di € 30,00 per undici mensilità. Le prestazioni lavorative su p.c. o videoterminali superiori a 3 ore al giorno rientrano nella predetta indennità (si veda l'allegato E per l'elenco completo dei beneficiari);

- **compensi per maneggio valori :** al personale adibito in via continuativa a servizi che comportano maneggio valori di cassa, con assunzione di responsabilità per eventuali errori o smarrimenti, compete una indennità giornaliera di € 0,52 per l'interno ed € 1,55 per l'esterno;

- **compensi per particolari responsabilità per il personale delle categorie B, C e D** non titolare di posizioni organizzative, da attribuire con atto formale, in misura non superiore a quelli sottoindicati:

categoria D : € 1.000,00; categoria C : € 700,00;

categoria B: € 300,00.

Ai fini dell'attribuzione delle indennità di cui sopra, la Camera individua, per il periodo annuale di riferimento, le posizioni organizzative e le funzioni professionali, specialistiche e di responsabilità, alle quali collegare tale elemento di retribuzione accessoria, tenendo conto dei seguenti criteri:

- livello di responsabilità;
- complessità delle competenze attribuite;
- specializzazione richiesta dai compiti affidati;
- responsabilità di procedimento ai sensi della Legge 241/90 e successive modificazioni ed integrazioni;

L'indennità viene corrisposta ai titolari delle posizioni individuate a conclusione di ogni esercizio finanziario. L'indennità cessa di essere corrisposta qualora il dipendente non sia più adibito alle posizioni organizzative e alle funzioni specialistiche e di responsabilità sopra individuate;

- **indennità per specifiche professionalità** (responsabilità del personale di cat. B – C – D degli uffici tributi, ufficio archivio informatico, uffici relazioni con il pubblico) – (Art. 17 comma 2 CCNL 01.04.99 punto i introdotto dall'art. 36 CCNL 22.01.04) attribuite con atto formale e per i seguenti importi annuali lordi:

responsabile ufficio URP	Euro 300,00
responsabile ufficio Tributi	Euro 300,00
responsabile ufficio protocollo e archivio informatico	Euro 300,00

L'attribuzione degli incarichi relativi alle sopra citate responsabilità categ. B, C e D e per specifiche professionalità compete al Segretario generale o ai dirigenti ed in base ad effettive esigenze organizzative può variare nel tempo in base a verifica della sussistenza delle condizioni previste nell'atto di assegnazione nell'osservanza dei criteri sopra descritti.

Ad ogni compenso deve corrispondere una causale nettamente diversa.

Gli importi dei vari fondi, determinati annualmente, sono specificati nell'allegato B.

Art. 8 – Criteri per l'incentivazione della produttività

I criteri da assumere per la determinazione del compenso per produttività di ciascun dipendente sono stati sottoposti a concertazione nella riunione del 19.04.06 e modificati secondo quanto previsto dal sistema di valutazione di cui all'allegato C e dal seguente articolo.

La soglia minima di presenze per accedere al compenso per la produttività è di 120 giornate lavorative per il personale a tempo pieno.

Al personale con handicap o in particolari situazioni disagiate di gravità psico-fisica per i quali il dirigente competente ritiene di non poter assegnare obiettivi ed al personale assente per qualsiasi motivo durante un considerevole lasso di tempo sarà riconosciuto un premio incentivante in

misura non superiore al 50% del personale di pari qualifica in relazione all'andamento generale degli obiettivi di Ente e di Area.

Il Segretario Generale provvederà alla determinazione e corresponsione dei compensi previsti per i suddetti dipendenti.

Al personale in tempo parziale e al personale che ha superato il limite di assenze di cui al precedente comma spetta un compenso di produttività, rispetto al personale di pari qualifica a tempo pieno, commisurato in ragione della percentuale di ore prestate. Da tale disposizione resta escluso il personale in distacco sindacale.

I compensi di produttività saranno erogati nella mensilità di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Art. 9 – Criteri per la progressione economica all'interno della categoria

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 l'attribuzione per la progressione orizzontale saranno sottoposti a concertazione successivamente alla data di stipula del presente contratto; nelle more continueranno ad applicarsi i criteri già previsti nel C.C.D.I. 14/04/2000, opportunamente modificati e riportati all'allegato D del presente contratto. L'ottenimento della progressione economica orizzontale è subordinato al raggiungimento della metà più uno del punteggio totale previsto nelle schede di cui all'allegato D del presente contratto.

Art. 10 – Criteri per l'attribuzione della retribuzione di posizione e risultato delle posizioni organizzative

La retribuzione di posizione viene erogata mensilmente a coloro che vengono incaricati delle funzioni dell'area delle posizioni organizzative in base agli artt. 8 e seguenti del CCNL 31.3.99 sulla classificazione del personale. I criteri per la valutazione e la graduazione delle posizioni, da cui scaturiscono gli importi della retribuzione di posizione, sono stati oggetto di concertazione, le cui risultanze sono espresse negli allegati F e G.

La retribuzione di risultato è erogata entro il mese di febbraio dell'anno seguente, in base al sistema di valutazione del personale di cui all'allegato C con le seguenti precisazioni:

- a) alla P.O. vengono assegnati n. 4 obiettivi individuali
 - b) vengono valutate oltre alle n. 6 competenze previste per la cat. D n. 3 competenze integrative.
- La retribuzione di posizione e di risultato assorbe ogni altro emolumento accessorio, salvo le risorse previste da specifiche disposizioni legislative (progettazione, recupero ICI, contenzioso tributario, ecc.) che vengono corrisposte anche al personale incaricato di posizione organizzativa

come retribuzione di risultato, che può quindi superare il 25%. Tale disciplina agisce anche per le prestazioni straordinarie elettorali ed in caso di calamità naturali.

Art. 11 – Alte professionalità – art. 10 CCNL 22.01.2004

L'ente valorizza le alte professionalità del personale della categoria D mediante il conferimento di incarichi a termine nell'ambito della disciplina dell'art. 8, comma 1, lett. B) e c) del CCNL del 31.3.1999 e nel rispetto di quanto previsto dagli artt. 9, 10, e 11 del medesimo CCNL.

L'istituto si applica al personale della categoria D con competenze elevate sviluppate sia in esperienze lavorative svolte anche in altri contesti e rilevabili da adeguato curriculum professionale, sia legate a titoli di studi (lauree specialistiche master) o al possesso di abilitazioni o iscrizioni ad albi.

Il conferimento di incarichi può avvenire per :

- progettazione
- staff
- studio
- analisi ricerche
- problematiche complesse

Nel rispetto dei vincoli delle relazioni sindacali sono definiti:

- a) la preventiva disciplina dei criteri e delle condizioni per l'individuazione delle competenze e delle responsabilità;
- b) i criteri per la quantificazione dei valori della retribuzione di posizione e risultato;
- c) i criteri per la valutazione dei risultati e degli obiettivi.

La retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.164,56 ad un massimo di € 16.000 mentre per la retribuzione di risultato l'importo può variare da un minimo del 10% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione attribuita.

La retribuzione di risultato viene corrisposta previa valutazione del dirigente competente sulla base dei risultati certificati dal servizio di controllo interno o dal nucleo di valutazione.

Per il finanziamento di tale istituto sono previste risorse aggiuntive pari allo 0,20% del monte salari dell'anno 2001 esclusa la quota relativa alla dirigenza, per tutti gli enti che non si trovano in condizioni di dissesto o squilibrio finanziario.

Art. 12 – Criteri per la corresponsione del Fondo Organizzazione del Lavoro

Per fondo di organizzazione del lavoro si intendono le risorse destinate a:

- istituti a dinamica contrattuale predefinita (turni, reperibilità, maneggio valori, orario festivo e notturno ecc.) che continuano, ad essere disciplinati dalla normativa contrattuale in vigore;
- situazioni lavorative di rischio o disagiate, ossia che comportano, per la loro particolare natura o forma organizzativa, problemi per la salute o per il normale svolgimento di relazioni sociali. Le prestazioni di lavoro disagiate sono definite nell'allegato E;
- finanziare attività previste da leggi specifiche;
- compensare specifiche responsabilità affidate al personale della categoria D che non risulti incaricato di funzioni dell'area delle posizioni organizzative;
- compensare specifiche responsabilità affidate al personale delle categorie B e C;
- compensare specifiche professionalità del personale delle categorie B – C – D;

Le specifiche responsabilità sono assegnate in funzione degli obiettivi dell'ente e sono riconsiderate annualmente in sede di programmazione.

Art. 13 –Pari opportunità – art. 4 CCNL 01.04.99 lett. g

Nell'ambito delle previsioni della legge 10 aprile 1991, n. 125 e dell'art. 57 del D.lgs. 165/2001, l'amministrazione si impegna ad attuare le misure necessarie per favorire pari opportunità nel lavoro e nello sviluppo professionale.

Le parti concordano di attivare il comitato per le pari opportunità.

Si individuano le seguenti azioni positive da contrattare:

- 1) analisi e proposte sull'utilizzo del part time fra le lavoratrici e sui conseguenti effetti sulla mobilità e percorsi dicarriera;
- 2) ricerca e proposte sui meccanismi (modalità di svolgimento, orari e sedi) che determinano la fruibilità o meno dipercorsi professionali per le donne;
- 3) diffusione a tutti i dipendenti del codice di condotta contro le molestie sessuali sul lavoro;
- 4) analisi e proposte relative ai dati della situazione del personale maschile e femminile (art. 9 Legge 125/1991);
- 5) analisi e proposte sulla collocazione delle lavoratrici al rientro dall'assenza per maternità.

L'ente si impegna ad adottare, nel rispetto delle forme di partecipazione di cui al CCNL dell'1.4.99, con proprio atto il codice di condotta relativo ai provvedimenti da assumere nella lotta contro le molestie sessuali.

Art. 14 – Comitato per il mobbing – art. 8 CCNL 22.01.2004

Le parti si impegnano ad attivare il Comitato per il mobbing per contrastare forme di sistematica violenza morale o psichica in occasione di lavoro attuata dal datore di lavoro o da altri dipendenti nei confronti di un lavoratore.

L'ente dovrà garantire strumenti idonei al funzionamento dei comitati e valorizzare e pubblicizzare con ogni mezzo i risultati del lavoro svolto dai comitati.

Si riportano, a titolo esemplificativo, talune situazioni individuate dall'INAIL che integrano gli estremi del mobbing:

- marginalizzazione dall'attività lavorativa, mancata assegnazione dei compiti lavorativi, con inattività forzata, mancata assegnazione degli strumenti di lavoro, ripetuti ed ingiustificati trasferimenti;
- esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale;
- prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto o di compiti esorbitanti o eccessivi anche in relazione ad eventuali condizioni di handicap psico-fisici;
- impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie;
- esercizio esasperato di forme di controllo;
- inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro.

Art. 15 – Articolazione dell'orario di lavoro - art. 4 lett.m CCNL 1.04.99

L'orario di lavoro è di norma di 36 ore settimanali per i dipendenti a tempo pieno.

Art. 16 – Riduzione dell'orario di lavoro - art. 4 lett.i CCNL 1.04.99

Al personale adibito a regimi di orario articolato in più turni o secondo una programmazione plurisettimanale finalizzata all'ampliamento dei servizi all'utenza, è applicata una riduzione di orario *fino a raggiungere le 35 ore medie settimanali nel biennio economico, a parità di salario.*

Art. 17 – Gestione eccedenze di personale - art. 4 lett.l CCNL 1.04.99

La gestione delle eccedenze di personale è effettuata nel rispetto dell'art. 33 del D.lgs. 165/2001 nella logica della salvaguardia dei livelli occupazionali, e nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali.

Art. 18 – Formazione - art. 4 lett. d CCNL 1.04.99

La formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione del personale dipendente è realizzata coerentemente con le strategie e gli obiettivi dell'Amministrazione, favorendo l'ampliamento delle conoscenze e delle competenze presenti tra il personale.

La formazione dovrà riguardare nell'arco del triennio tutto il personale compreso quello in distacco sindacale.

Il programma formativo è attuato favorendo l'integrazione tra l'attività di formazione e l'attività di lavoro, coinvolgendo l'aspetto tecnico-professionale e quello gestionale-comportamentale, orientandoli alla soluzione delle problematiche lavorative concrete.

Le parti concordano che i fondi per la formazione non sono inferiori al 3% annuale della spesa del personale. I fondi non spesi sono vincolati e saranno utilizzati nell'esercizio successivo.

I costi della formazione da imputare su tali fondi sono a titolo meramente esemplificativo:

- costo di partecipazione a seminari formativi;
- costo di partecipazione a convegni;
- costo di missione sia per seminari che per convegni;
- costo di eventuali corsi organizzati in proprio;
- costo della progettazione dei fabbisogni formativi eventualmente affidata all'esterno.

I programmi formativi riguarderanno i seguenti ambiti:

a. Formazione attinente ai processi di lavoro:

- concernente i processi di produzione amministrativi e tecnici, in quanto fondamenti del funzionamento organizzativo (aspetti amministrativo-contabile, gestione delle risorse umane, analisi e snellimento delle procedure e analisi e ottimizzazione dell'organizzazione);
- rivolto al personale di categoria D responsabile di servizio.

b. Formazione sui nuovi sistemi di gestione manageriale:

- relativo al lavoro per progetti (Project Management), al lavoro per obiettivi, al nuovo regolamento di contabilità e al controllo di gestione;

- rivolto al personale di categoria D.

c. Aggiornamento professionale:

- indirizzata al mantenimento e all'adeguamento dei livelli e dei contenuti di professionalità in funzione dell'innovazione, evidenziando come priorità gli interventi formativi nel settore

dell'informatica. Detti interventi saranno attuati sistematicamente e in maniera corrente nei confronti di tutto il personale, in base ad una apposita programmazione;

- relativa allo sviluppo di capacità di comunicazione, orientamento all'utenza e lavoro di gruppo;

- rivolto ai dipendenti operanti negli uffici e servizi che hanno contatti quotidiani con l'utenza.

d. Interventi formativi di riqualificazione e/o riconversione professionale:

- rivolti ai dipendenti coinvolti nei processi di riqualificazione e/o riconversione professionale.

e. Interventi di specializzazione e/o di perfezionamento:

- rivolti a personale interessato a prestazioni particolari richieste, necessarie per lo svolgimento delle attività delle singole strutture e dei servizi.

Le risorse finanziarie disponibili vanno destinate alle attività di formazione, articolandone la spesa in misura decrescente, in modo tale che:

- la maggior quota percentuale venga destinata per le attività di tipo formativo-operativo (*action learning e coaching*);

- una quota inferiore venga destinata alla formazione d'aula, sia tradizionale che con metodi attivi;

- una percentuale minima (massimo 10%) venga destinata alla partecipazione a convegni che, pur non essendo attività formativa vera e propria, costituiscono comunque opportunità di conoscenze innovative.

I corsi di formazione ed aggiornamento previsti dai precedenti articoli costituiranno, a tutti gli effetti, per il singolo lavoratore, titoli di servizio e saranno riconosciuti utili per la progressione di carriera all'interno dell'ente, qualora il dipendente dimostri di aver acquisito ulteriori e elevati livelli di professionalità.

L'ente, nel rispetto delle relazioni sindacali, predispone entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano della Formazione e dell'Aggiornamento in cui vanno indicati:

- tipologia dei corsi;

- numero dei lavoratori interessati, suddivisi per categoria, profilo e settore di appartenenza;

- ammontare delle risorse impegnate.

Art. 19 – Miglioramento ambiente di lavoro e sicurezza - art. 4 lett. c CCNL 1.04.99

L'ente si impegna a dare tempestiva e completa applicazione al D.lgs. 626/94 e successive modificazioni ed integrazioni, oltre che a tutta la normativa vigente in materia di igiene e sicurezza del lavoro.

Gli interventi di prevenzione e sicurezza nel luoghi di lavoro non sono meri adempimenti formali e burocratici, ma vanno considerati prioritari e sostanziali.

L'ente deve coinvolgere, consultare e formare i Rappresentanti per la Sicurezza.

Con la collaborazione del responsabile per la Sicurezza vanno individuate le metodologie da adottare per la soluzione di problemi specifici.

Le parti individueranno le modalità e il personale che dovrà essere sottoposto periodicamente a visite mediche di controllo.

Tutti gli oneri previsti per le sopraccitate verifiche sono a totale carico dell'Amministrazione ivi compreso il tempo necessario per l'espletamento delle relative visite e pratiche.

Le parti si impegnano per l'applicazione della legge 104/92, per l'eliminazione delle barriere architettoniche e l'adeguamento degli ambienti di lavoro, per la flessibilità degli orari e la facilitazione per la mobilità del personale.

Art. 20 – Qualità del lavoro - art. 4 lett. f CCNL 1.04.99

Le parti concordano che in presenza di impegni di bilancio destinati ad innovazioni tecnologiche che possano comportare modificazioni all'organizzazione del lavoro e alla professionalità dei dipendenti, l'Amministrazione predisporrà dei piani di fattibilità dove al loro interno siano previsti i tempi di attuazione, il tipo di innovazioni tecnologiche ed i dipendenti coinvolti in tale processo. Tali piani saranno presentati almeno due mesi prima della loro attuazione alla parte sindacale che sarà convocata dall'Amministrazione nei successivi 20 giorni per definire comunemente i criteri applicativi e i tempi di attuazione stabilendo momenti di verifica sia sul personale che sulla tecnologia applicata.

Art. 21 – Criteri per le politiche di orario del lavoro - art. 4 lett.n CCNL 1.04.99

L'orario di lavoro è stabilito in funzione delle finalità dell'ente, che sono orientate al soddisfacimento dei bisogni della collettività.

Si segnala la necessità che, nel determinare l'articolazione dell'orario di lavoro settimanale, siano opportunamente valutate, da parte dei responsabili dei servizi, particolari specifiche esigenze espresse dal personale che, per motivi adeguatamente documentati, può chiedere di utilizzare forme flessibili dell'orario di lavoro compresa l'astensione dal turno pomeridiano.

Dovrà essere comunque data priorità ai dipendenti in situazione di svantaggio personale, sociale e familiare, considerando le esigenze delle dipendenti con figli in età scolare.

Art. 22 – Gestione del lavoro straordinario- art. 4 lett.n CCNL 1.04.99

A partire dall'anno 2000 le risorse destinate alla corresponsione dello straordinario sono ridotte del 3% rispetto a quanto destinato per la stessa finalità nel 1999, come disposto dall'art. 14, comma 4°, CCNL 1.4.99.. Il limite massimo annuo individuale è determinato in 180 ore.

Il Fondo può essere incrementato solo per disponibilità derivanti da specifiche disposizioni di legge connesse alla tutela di particolari attività, in particolare quelle elettorali e per fronteggiare eventi eccezionali Il risparmio sarà utilizzato per incrementare le risorse del fondo economico.

Il negoziato individua soluzioni per una stabile riduzione dello straordinario, anche attraverso interventi di razionalizzazione dei servizi.

Art. 23 – Banca delle ore - art. 4 lett. n CCNL 1.04.99

Nell'ambito di tale istituto le ore accantonate possono essere richieste da ciascun lavoratore o in retribuzione o come permessi compensativi per le proprie attività formative o anche per necessità personali e familiari, così come disciplinato dall'art. 6 del Regolamento approvato con delibera di Giunta camerale n. 92/03.

Art. 24 – Trattamento normativo ed economico del personale in distacco sindacale

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Cosenza

In sede di contrattazione decentrata integrativa sono stabiliti i criteri di partecipazione alle progressioni orizzontali e ai percorsi formativi del personale in distacco sindacale.

In sede di accordo annuale concernente le modalità di utilizzo delle risorse, si stabiliscono altresì i criteri per la corresponsione a detto personale di quote di produttività.

Il giorno 30 del mese di giugno anno 2008, presso la Sede della Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Cosenza, si sono riunite le Delegazioni trattanti di parte pubblica e sindacale composte come previsto all'art. 10 del CCNL 1.4.99.

1. Delegazione di parte pubblica:

Il Presidente: Dr Fedele Adamo

Il componente: Rag. Gennaro Zicarelli

2. Delegazione di parte sindacale:

Rappresentanza sindacale unitaria: dr. Claudio Gentile, Sig. Michele Rossi, Dr.ssa Graziella Russo, Dr Giuseppe Spizzirri

Organizzazioni Sindacali firmatarie CCNL: CISL, CGIL, UIL, SNALCC

3. Le Delegazioni trattanti hanno definito mediante contrattazione decentrata integrativa le materie specificate nel presente documento.

Cosenza, lì

Letto, confermato. sottoscritto.

DELEGAZIONE PUBBLICA	
Il Presidente Dr Fedele Adamo	
Il Componente Rag. Gennaro Ziccarelli	

DELEGAZIONE SINDACALE	
Sindacato CISL	
Sindacato CGIL	
Sindacato UIL	
Sindacato SNALCC	
Componente RSU dr. Claudio Gentile	
Componente RSU Sig. Michele Rossi	
Componente RSU Dr.ssa Graziella Russo	
Componente RSU Dr Giuseppe Spizzirri	

VERBALIZZANTE	
Funzionario camerale sig.ra Gisella Cucunato	

ALLEGATO A

ANNO 2007 - FINANZIAMENTO DEL FONDO PER LE POLITICHE DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

RISORSE PER IL FINANZIAMENTO DEL FONDO - RIEPILOGO
DA APPROVARE

VOCI DI ENTRATA

CCNL	ART.	C.	Lett.	DESCRIZIONE	IMPORTI
RISORSE STABILI:					
22/01/04	31	2	/	CCNL 01/04/99 ARTT. 14 - 15; CCNL 05/10/01 ART. 4	€ 270.433,70
		1	/	0,62% monte salari 2001	€ 9.755,27
	32	2	/	0,50% monte salari 2001	€ 7.867,15
		7	/	Alte professionalità 0,20% salari 2001	€ 3.146,86
09/05/06	4	4	/	0,50% monte salari 2003 (€ 1.519.552,82)	€ 7.597,76
TOTALE RISORSE STABILI					€ 298.800,74
CCNL	ART.	C.	Lett.	DESCRIZIONE	IMPORTI
RISORSE VARIABILI:					
22/01/04	31	3	/	CCNL 01/04/99 ART. 15, C. 1, lett. e), m), C. 2	€ 23.136,31
				CCNL 01/04/99 ART. 15, C. 5	€ 100.426,28
09/05/06	4	4	/	0,70% del monte salari 2003 (€1.519.552,82)	€ 10.636,87
TOTALE RISORSE VARIABILI					€ 134.199,46
TOTALE COMPLESSIVO FONDO					€ 433.000,20

(*) Tali somme includono anche gli oneri riflessi e Irap a carico dell'Ente

ALLEGATO B

ANNO 2007 - UTILIZZO DEL FONDO PER LE POLITICHE DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

DA APPROVARE

VOCI DI USCITA

CCNL	ART.	C.	Lett.	DESCRIZIONE	IMPORTI ARROTONDATI ALL'UNITA' DI EURO		
USCITE STABILI:							
01/04/99	17	2	b	F.do Progressione economica orizz. (P.E.O.)	€ 116.070,24		
			c	F.do retribuzione di posizione e risultato	€ 64.557,10		
22/01/04	33	/	/	Indennità di comparto (fondo)	€ 27.949,80		
TOTALE USCITE STABILI					€ 208.577,14		
USCITE VARIABILI:							
01/04/99	17	2	a	Produttività	€ 194.195,51		
			d	F.do indennità di rischio	€ 19.470,00		
				F.do indennità maneggio valori	€ 20.476,72		
			e	F.do indennità disagio	€ 3.746,16		
			f	Fondo specifiche responsabilità cat. B, C, D	€ -		
			h	Progetti finalizzati	€ -		
TOTALE USCITE VARIABILI					€ 218.418,39		
Oneri riflessi (Inpdap, Enpdep, Inail) + Irap su incrementi ex art.4 comma 4 - CCNL 09/05/2006					€ 6.004,67		
Somme non utilizzate anno precedente					€ -		
TOTALE USCITE					€ 433.000,20		

ALLEGATO C

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Sezione 1 - Logiche e finalità del sistema di valutazione del personale

1.1 Le finalità del sistema di valutazione del personale

La Camera di Commercio di Cosenza, 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.

In un contesto come quello delineato, la Camera di Commercio di Cosenza ha avvertito l'esigenza di migliorare il sistema di valutazione del personale ispirato ai seguenti criteri:

1. Un sistema in grado di riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati.

Le persone, quando svolgono la loro attività sui processi operativi e nei progetti della Camera, mettono in gioco livelli di motivazione, capacità professionali, orientamento verso i risultati diversi. Il sistema di valutazione deve essere in grado di prevedere

strumenti e procedure volti a tenere traccia di questa differenziazione di contributo e a riconoscere i diversi livelli di impegno e di risultato.

2. Un sistema in grado di assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dei dirigenti

Un sistema di valutazione delle persone non è di nessuna utilità se non contribuisce, attraverso un innalzamento delle prestazioni individuali, ad aumentare la capacità dell'organizzazione di conseguire i propri obiettivi strategici ed operativi. Su questa logica il sistema di valutazione della Camera di Cosenza deve correlare le prestazioni delle persone ai più generali risultati del dirigente sotto la cui responsabilità ricadono.

3. Un sistema in grado di supportare lo sviluppo professionale delle persone

Il sistema di valutazione del personale di Cosenza ha come finalità primaria lo sviluppo nel tempo delle professionalità presenti nella camera e della capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti. Il sistema incentivante viene interpretato come una conseguenza di tale innalzamento professionale.

4. Un sistema che guarda ai risultati di prestazione e di crescita professionale

In coerenza con il punto precedente, il sistema di valutazione del personale riconosce le persone sulla base del contributo realmente realizzato sui processi operativi. I titoli formali - quali anzianità, titoli di studio, certificazioni di varia natura – non vengono presi in considerazione se non nel momento in cui non si traducono in un maggiore contributo di professionalità o di risultato.

5. Un sistema che valorizza il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli nello sviluppo delle persone

Il sistema di valutazione delle persone, avendo la finalità prima di sostenere un innalzamento costante del livello di professionalità delle persone ed essendo basato sul riconoscimento di tale professionalità, non è un sistema “automatico”. Viceversa per raggiungere pienamente le finalità che gli vengono riconosciute il sistema implica un contributo significativo di tutti i ruoli che, all'interno della Camera, hanno responsabilità di gestione delle persone.

6. Un sistema che punta all'allargamento della professionalità superando la logica della parcellizzazione delle attività

La Camera di Commercio di Cosenza, date le dimensioni e gli obiettivi di prestazione che si è data, avverte l'esigenza di una forte flessibilità organizzativa. Tale flessibilità può essere conseguita attraverso un allargamento della professionalità delle persone, che devono essere in grado di svolgere attività su processi diversi, ancorché relativi ad un'Area Professionale omogenea.

In quest'ottica il sistema di valutazione deve promuovere e valorizzare professionalità di tipo non specialistico.

1.2 L'architettura del sistema 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:

- **Professionalità**

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

▪ Risultati

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

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, la Camera di Commercio di Cosenza intende fare riferimento ai profili professionali di inquadramento.

Sezione 2 – La valutazione dei risultati

2.1 L'obiettivo della valutazione dei risultati

Il sistema di valutazione dei risultati ha la finalità di valorizzare il *contributo individuale* fornito da ciascun dipendente camerale ai risultati della Camera di Commercio. Ciò con i seguenti specifici scopi:

- accettare che ognuno raggiunga effettivamente i risultati attesi per il suo ruolo,
- apprezzare anche gli elementi qualitativi che contraddistinguono i diversi risultati,
- 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.

Nel seguito vengono descritti gli elementi che costituiscono l'oggetto della valutazione, le fasi e gli attori del processo valutativo, le modalità di calcolo del punteggio di valutazione individuale.

2.2 L'oggetto di valutazione

Oggetto della valutazione sono i risultati che l'organizzazione si attende dalle persone.

I risultati attesi, siano essi di natura più qualitativa o quantitativa, devono possedere delle caratteristiche comuni, cioè devono essere:

- **esplicati**, quindi formalmente comunicati,
- **misurabili**, vanno cioè espressi i criteri qualitativi di valutazione e gli eventuali indicatori quantitativi che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento del risultato stesso,
- **raggiungibili**, quindi ancorati alla realtà dei problemi del servizio

Inoltre, gli obiettivi e i corrispondenti risultati attesi devono essere **condivisi dall'interessato** per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati che gli sono stati chiesti. IN tal senso, va consolidata la relazione tra il dirigente e il valutato anche attraverso la condivisione degli obiettivi ad inizio anno e la loro revisione eventuale, nel corso dell'anno.

Per ogni risultato atteso occorre individuare e scrivere nello spazio apposito della scheda i **criteri di valutazione**, cioè gli elementi qualitativi e gli indicatori che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento dei risultati.

Elementi chiave della descrizione dei risultati attesi sono quindi:

- la **specificità** e la **concretezza**
- la “**misurabilità**”, che non è necessariamente quantitativa, ma che deve comunque fare riferimento ad uno o più precisi parametri.

Come **regola generale** è opportuno nel complesso identificare un numero di obiettivi per dipendente, ogni anno, uguale a parità di categoria contrattuale.

Il sistema di classificazione è articolato nelle quattro categorie (A, B, C, D) previste dall'art. 3 del CCNL/99, con conseguente equiparazione delle categorie B1/B3 e D1/D3.

Gli obiettivi, ove possibile, vanno opportunamente pesati per identificare delle priorità. A tale proposito si è convenuto quanto segue:

Categ.	Num. obiettivi per categoria	Peso ob. 1	Peso ob. 2	Peso ob. 3	Peso ob. 4
A	1	1,00			
B	2	0,40	0,60		
C	3	0,25	0,35	0,40	
D	3	0,25	0,35	0,40	

Si osserva come gli obiettivi individuali 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.

Una volta identificate e comunicate, le aree di risultato ed i criteri di valutazione (cioè gli indicatori) attraverso i quali verificare l'effettivo conseguimento del risultato possono essere modificate solo a fronte di imprevisti di tale portata da modificare il senso o la rilevanza dei risultati attesi. Anche in questo caso ogni modifica va comunicata/condivisa con il valutato.

2.3 Il processo di valutazione

Il processo di valutazione dei risultati, visto il suo stretto rapporto con il processo di gestione della Camera di Commercio, ed essendo finalizzato al miglioramento delle prestazioni complessive dell'organizzazione, presenta la medesima periodicità del ciclo della gestione, ovvero ha cadenza annuale.

Il processo di valutazione dei risultati prevede tipicamente quattro fasi:

- 1. Esplicitazione dei risultati attesi**
- 2. Verifica intermedia dell'andamento della prestazione**
- 3. Valutazione del risultato**
- 4. Comunicazione della valutazione**

Il processo di valutazione gestito attraverso queste quattro fasi consente l'applicazione di una modalità di lavoro fortemente centrata su programmi di attività svolti e/o da svolgere e sui risultati conseguiti.

Infatti, la trasparenza e la comunicazione tra valutati e valutatori attiva l'impegno dei valutati su quei risultati che il Dirigente valutatore considera prioritari per l'efficacia e l'efficienza dell'Ente.

D'altra parte il colloquio di comunicazione della valutazione deve essere visto come un momento funzionale all'attivazione del miglioramento, più che una situazione in cui si attribuisce o meno un punteggio. Infatti l'enfasi sulla dimensione del miglioramento consente ad entrambi gli attori del processo (valutato e valutatore) di vivere il momento del colloquio come un'occasione per identificare cosa si è fatto bene e cosa si può fare meglio, anche, se del caso, attraverso interventi di supporto (formazione, affiancamenti etc.).

Dal punto di vista delle responsabilità formali, il contratto nazionale di categoria prevede che la responsabilità della valutazione sia in capo a chi ricopre la funzione dirigenziale; tuttavia, in una realtà ampia come quella della CCIAA di Cosenza, assumono un ruolo rilevante nel coadiuvare il Dirigente nel processo di valutazione anche quanti nella struttura organizzativa ricoprono una posizioni organizzativa e/o la responsabilità di un servizio.

Il Dirigente provvede direttamente a svolgere le quattro fasi del processo precedentemente indicate (cfr. fig.1), tenendo conto che:

- gli incontri iniziali costituiscono una opportunità per condividere il piano di lavoro per l'anno,
- gli incontri intermedi rappresentano la sede nella quale vengono rilevati l'andamento delle attività, eventuali varianze intervenute ed azioni correttive necessarie, (in questa sede, a fronte di specifiche esigenze organizzative, possono essere aggiunti nuovi obiettivi o essere integrati i criteri di valutazione delle aree di attività/risultato già attribuite)
- il colloquio di valutazione rappresenta l'occasione in cui vengono definiti ambiti di miglioramento della prestazione del valutato ed azioni utili a migliorarne l'apporto.

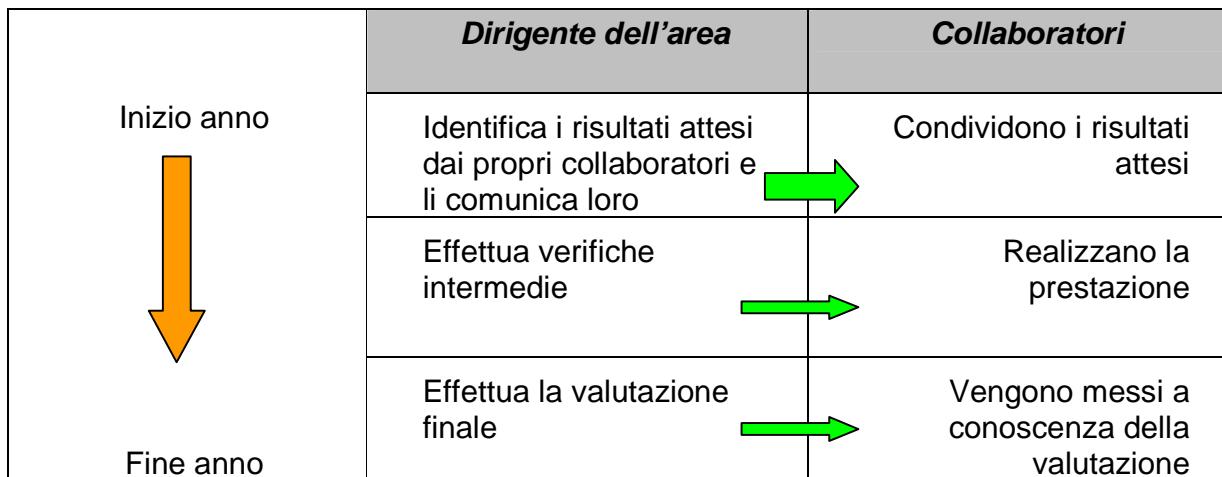


Figura 1

Inoltre, il Dirigente può avvalersi in sede di valutazione del contributo dei vari responsabili, vale a dire, di quanti effettivamente lavorano con i valutati durante le attività quotidiane.

Soltanto chi effettivamente lavora “fianco a fianco” con i valutati è infatti in grado di definire correttamente quali tipi di risultato gli si possono richiedere e verificare in corso d’opera e alla fine dell’anno se tali risultati siano o meno stati conseguiti.

2.4 L’attribuzione del punteggio

A fine anno il responsabile diretto dovrà “valutare” l’effettivo conseguimento dei risultati attesi. Valutare significa in questo caso verificare, attraverso la raccolta di dati ed informazioni, i valori assunti dagli indicatori di risultato e/o dai criteri di valutazione.

Riprendendo l’esempio già fatto, a fine anno il responsabile del nostro “valutato tipo” dovrà verificare se vi siano stati degli errori nelle scritture, quante volte è stato necessario l’intervento di colleghi più esperti o del capo ufficio per evitare gli errori, se le scadenze sono state rispettate e quante volte non lo sono state.

La raccolta delle informazioni relative a questi indicatori consentiranno di valutare l’effettivo raggiungimento del risultato atteso.

Il livello di raggiungimento di ciascun risultato atteso verrà valutato su una scala da 1 a 4. Ogni punteggio assume il seguente significato:

1. Risultato non raggiunto;
2. Risultato raggiunto solo in parte;
3. Risultato raggiunto;
4. Risultato ampiamente superato rispetto alle attese

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

Questo è il punteggio di risultato che è considerato ai fini della gestione degli istituiti della produttività.

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

$$MR = \Sigma (m_1 z_1 + \dots + m_n z_n)$$

Dove

MR = media dei risultati, che potrà variare tra un minimo di 1 e un massimo di 4

$z_1 \dots z_n$ = valutazioni dei risultati relativi ai singoli obiettivi

$m_1 + \dots + m_n = 100\%$ = peso degli obiettivi.

Sezione 3 – La valutazione delle capacità organizzative e professionali

3.1 Obiettivi e processo di valutazione delle capacità organizzative e professionali

L'oggetto della valutazione è rappresentato dalle capacità organizzative e professionali che sono presenti nel profilo di competenza del Ruolo Professionale attualmente ricoperto dalla persona.

In particolare, si ritiene che gli obiettivi individuali e dell'area dirigenziale, che rappresentano le priorità su cui focalizzare l'impegno organizzativo per quel determinato esercizio, siano più facilmente raggiungibili se ciascuno, nell'ambito del proprio ruolo, attiva le capacità organizzative e professionali necessarie. In questo senso, l'attribuzione di un punteggio ad una singola capacità professionale sul livello di possesso che una persona ha effettivamente dimostrato di avere, consente anche di valutare, ad esempio, l'impegno profuso quotidianamente, il grado di flessibilità, il supporto offerto ai colleghi meno esperti in un contesto collaborativi, etc., con un riferimento costante agli atteggiamenti e attitudini espresse nell'esercizio dell'attività operativa.

3.2 Gli strumenti di valutazione

Le capacità organizzative e professionali vengono valutate sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento, così come definiti nell'ambito del sistema professionale adottato dalla CCIAA di Cosenza.

Valutare questi elementi significa attribuire, ad ogni singola voce del profilo un punteggio compreso tra 1 e 4.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

- 1. nessuna padronanza**

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

2. padronanza di base (richiede supervisione professionale)

possesso di competenze che abilita a realizzare aspetti specifici di processi in situazioni note e con supervisione professionale; 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

3. buona padronanza (livello autonomia applicativa)

possesso di competenze che abilita alla realizzazione dei processi del ruolo in modo autonomo rispetto agli obiettivi; ha conoscenza approfondita dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate

4. piena padronanza (livello innovativo/integrativo)

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

Il numero di conoscenze e di capacità organizzative e individuali oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale.
In particolare, per ogni categoria si avrà:

CATEGORIA	CAPACITA' M
A	3
B	4
C	5
D	6
COMPETENZE INTEGR. P.O.	3

Inoltre, gli atteggiamenti e le attitudini generali oggetto di valutazione sono gli stessi per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale. Il dirigente valutatore, contestualmente agli obiettivi, ad ogni inizio anno specificherà le capacità sulle quali verrà valutato il dipendente.

3.4 Il calcolo della valutazione

Il calcolo del punteggio di valutazione del livello di competenza di ogni singola persona recepisce la valutazione della professionalità effettuata dal responsabile nel ciclo di gestione annuale attraverso l'assegnazione di un punteggio ad ogni voce del profilo di competenza.

Il calcolo del punteggio di sintesi avviene considerando:

$$\text{PPCa} = \sum(Ca_1 + \dots + Ca_n) / M$$

Dove:

$Ca_1 \dots Ca_n$ = valutazioni di ogni singola voce della sezione “Capacità professionali” del profilo di competenza

M = numero delle voci contenute nella sezione CAPACITA’ PROFESSIONALI del profilo di competenza.

Sezione 4 – La gestione della produttività

4.1 Criteri e algoritmi per la determinazione del compenso per produttività

4.1.1 Cosa prevede il contratto sull’istituto della produttività

L’istituto della produttività regolato dall’art 37 del CCNL 2002-2005 prevede che *la attribuzione dei compensi di cui all’art. 17, comma 2, lett. a) ed h)* è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

Inoltre, i compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati in relazione ai periodici processi di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto; il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno.

4.1.2 I criteri per la ripartizione del fondo di produttività

Le risorse del fondo per la produttività vengono, secondo i criteri di seguito descritti (cfr. 4.3), completamente distribuite tutti gli anni (pertanto il fondo viene ricostituito di anno in anno).

In una fase iniziale di applicazione di questo sistema, si prevede che il fondo venga ripartito tra i dipendenti sulla base di una graduatoria redatta applicando i criteri di valutazione di seguito riportati.

4.1.3 I criteri per la determinazione del compenso per produttività di ciascun dipendente

I criteri da assumere per la determinazione del compenso per produttività di ciascun dipendente sono i seguenti:

1. **la valutazione degli obiettivi di Ente (OE) così come risultano dalla valutazione dei dirigenti**, in quanto espressione del grado di conseguimento degli obiettivi generali dell’ente stabiliti in fase di pianificazione (PEG o strumenti analoghi)
2. **la valutazione degli obiettivi di Area (OA) così come risultano dalla valutazione dei dirigenti**, in quanto espressione del grado di conseguimento degli obiettivi della propria area dirigenziale
3. **la valutazione dei risultati del collaboratore (MR)**, determinata secondo i criteri precedentemente presentati in questo documento;

4. la valutazione delle capacità professionali (PPca), determinata secondo i criteri precedentemente presentati in questo documento; il dirigente valutatore, contestualmente agli obiettivi ad ogni inizio anno specificherà le capacità sulle quali verrà valutato il dipendente;

5. la produttività si assume pari a 0 se l'indice MR non risulta mediamente almeno uguale a 2,0.

Al fine di calcolare il compenso per produttività di ciascun dipendente, si assume che:

- la valutazione dei risultati di Ente **OE** pesi per il **25%**;
- la valutazione dei risultati di Area, Servizi e/o Uffici **OA** pesi per il **10%**;
- la valutazione dei risultati di ciascun collaboratore **MR** pesi per il **55%**;
- la valutazione delle capacità professionali di ciascun dipendente **PPCa** pesi per il **10%**.

Con tali assunzioni, **l'indice di produttività individuale (IPI) è espresso con l'algoritmo:**

$$IPI(j) = OE * 0,25 + OA(i) * 0,10 + MR(j) * 0,55 + PPCa(j) * 0,10$$

con

i = 1, 2, ..., n = dirigente i-esimo

j = 1,2,.....,m = dipendenti j-esimo

Una volta determinato l'indice IPI, prima di poter procedere con la determinazione del compenso individuale, è necessario stabilire come tale compenso aumenta all'aumentare della categoria contrattuale di appartenenza, in virtù di responsabilità e complessità operative crescenti.

Il criterio che si suggerisce di adottare, prevede un incremento del 10% al crescere della categoria contrattuale di appartenenza (vedi tabella seguente). Ciò comporta che, l'indice IPI poc'anzi determinato, va rettificato, moltiplicandolo per questo fattore RC:

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

Il fattore di produttività individuale rettificato (IPIr) risulta pertanto:

$$IPIr(j,z) = IPI(j) * RC(z)$$

z = A, BB1, BB3, C, DD1, DD3.

In definitiva, il compenso per produttività per ciascun dipendente (CPI) è calcolato come segue:

$$CPI(j,z) = IPIr(j,z) * DFP / \text{somma}[IPIr(j,z)]$$

con: **j = 1,2,.....,m = dipendenti j-esiomo**

z = A, BB1, BB3, C, DD1, DD3 = categorie contrattuali

DFP = disponibilità fondo produttività.

Si fa presente che le somme destinate alla produttività collettiva, così come gli anni precedenti, devono essere ripartite con il metodo differenziale, ossia tali somme devono essere ripartite tutte.

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1	B1	A1	
ORIENTAMENTO ALLA SOLUZIONE DI PROBLEMI	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. Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto. Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo		OK	OK	OK	OK	
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".			OK	OK	OK	OK
ACCURATEZZA NEL LAVORO	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.			OK	OK	OK	OK
ORIENTAMENTO AL CLIENTE	Capacità di aiutare e servire gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei 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.			OK	OK	OK	OK
COLLABORAZIONE	Capacità di coinvolgere le persone nello svolgimento di attività e nel raggiungimento di obiettivi. Disponibilità e collaborazione con i colleghi al fine di supportare gli altri o di essere supportati. Sapere utilizzare un comportamento collaborativo e di sponibilità nei confronti dei colleghi.			OK	OK		

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1	B1	A1	
ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO	<p>Capacità di programmare le proprie attività e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza.</p> <p>Capacità di individuare in autonomia, rispetto all'elenco delle attività da realizzare, quelle prioritarie.</p> <p>Tendenza a ricercare attivamente modalità diverse di organizzare e svolgere il proprio lavoro al fine di recuperare spazi realizzativi.</p> <p>Attenzione e sensibilità per l'ordine.</p>			OK	OK	OK	
ANALISI CONTESTO	<p>Capacità di leggere e valutare il contesto in cui si opera.</p> <p>Conoscere gli elementi di base del contesto organizzativo, dei ruoli e delle attività per poter operare con efficacia.</p>			OK			
ORIENTAMENTO ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE	<p>Attivazione verso l'acquisizione di nuove tecniche e metodi/normative.</p> <p>Disponibilità a curare, anche in modo autonomo, il proprio aggiornamento professionale.</p> <p>Padronanza delle conoscenze legate al ruolo, sia al motivozione di espandere, utilizzare e diffondere tali conoscenze verso gli altri.</p>	OK	OK				
SUPPORTARE LO SVILUPPO PROFESSIONALE	<p>Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze.</p> <p>Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi.</p> <p>Sensibilità verso la crescita dei propri collaboratori.</p> <p>Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti</p>	OK	OK				
PROATTIVITA' E INIZIATIVA	<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>	OK	OK	OK	OK (*)		
GESTIONE DEI CONFLITTI	<p>Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni.</p> <p>Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.</p> <p>Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</p> <p>Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.</p>	OK					

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1	B1	A1	
CAPACITA' DI ASCOLTO	<p>Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.</p> <p>Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutore della propria disponibilità.</p> <p>Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.</p> <p>Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.</p>	OK	OK	OK	OK		
AUTOREVOLEZZA	<p>Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori.</p> <p>Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale.</p> <p>Capacità di trasmettere integrità nei propri valori.</p> <p>Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.</p>	OK	OK				
ADATTABILITA' E APERTURA AL CAMBIAMENTO	<p>Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi.</p> <p>Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire.</p> <p>Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.</p>	OK	OK	OK (*)	OK (*)		
FLESSIBILITA'	<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 crea difficoltà di concentrazione e perdite di tempo.</p> <p>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>	OK	OK	OK (*)	OK (*)		
CAPACITA' ORGANIZZATIVA	<p>Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio.</p> <p>Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro.</p> <p>Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.</p>	OK	OK				
CAPACITA' DI COORDINAMENTO	<p>Implica dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro. E' anche la capacità di far fare agli altri ciò che noi vogliamo che loro facciano attraverso l'uso dell'autorità e del potere legato al ruolo gerarchico.</p> <p>Capacità di analizzare le attività per definire i piani di azione e assegnare le attività, per poi fare mirate attività di verifica e controllo dello stato di avanzamento delle attività.</p>	OK	OK				

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1	B1	A1	
CAPACITA' DI COINVOLGIMENTO	<p>Senso di appartenenza e di condivisione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione e dell'unità organizzativa.</p> <p>Interesse profondo ad investire le proprie energie per una gestione ampia ed efficace dei processi dell'unità organizzativa.</p> <p>Capacità di coinvolgere gli altri, singoli e gruppi, per il raggiungimento dei risultati.</p> <p>Saper creare al meglio "il gioco di squadra", attraverso un atteggiamento collaborativo che favorisce l'assunzione di responsabilità da parte degli altri.</p>	OK	OK	OK (*)	OK (*)		
OTTIMIZZAZIONE PROCESSI	<p>Questa competenza si evidenzia attraverso comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite.</p> <p>Comporta, inoltre, una tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità.</p> <p>Incrementa il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi utilizzando casi di successo sperimentati all'interno della camera di Commercio.</p>	OK	OK				
SAPER COMUNICARE	<p>Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore.</p> <p>Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando ilivello di comprensione proprio e dell'interlocutore.</p> <p>Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.</p>	OK					
VISIONE GENERALE E SISTEMICA DELLE PROBLEMATICHE DELL'AREA	<p>Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse.</p> <p>Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro.</p> <p>Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani.</p> <p>Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.</p>	OK					
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	<p>Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso.</p> <p>Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi.</p> <p>Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta.</p> <p>Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).</p>	OK	OK				

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1	B1	A1	
NEGOZIAZIONE INTERNA ED ESTERNA	<p>Capacità di definire e fare accordi vantaggiosi. Al livello interno si fa riferimento alla capacità di trovare un terreno comune con gli interlocutori al fine di perseguire un fine comune. Negoziazione efficace verso l'esterno riguarda poi la definizione di accordi, con altre funzioni, con fornitori e con i collaboratori al fine di ottenere un punto di incontro in funzione dell'obiettivo da raggiungere. Competenze necessarie per relazioni negoziali efficaci sono il saper pianificare, saper persuadere, saper domandare ed esplorare priorità e criteri decisionali dell'altro.</p>	OK					
CAPACITA' DI MOTIVARE	<p>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.</p>	OK					
PENSIERO PROSPETTICO	<p>Saper individuare i fattori esterni e interni all'organizzazione, correlati allo sviluppo e mantenimento del business. Saper collegare le iniziative e gli investimenti all'incremento di efficienza, produttività, redditività. Saper bilanciare le priorità, stabilendo cosa è urgente e cosa è importante. Saper effettuare una gap analysis della propria organizzazione.</p>	OK					
ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA'	<p>Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altri responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.</p>	OK	OK				

ORIENTAMENTO ALLA SOLUZIONE DI PROBLEMI

Declaratoria

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.

Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto.

Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo

Ancoraggi

Livello 1

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.

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.

Livello 2

Vengono affrontati con successo i problemi maggiormente ricorrenti: in questi casi l'impostazione del problema e le soluzioni proposte sono corrette.

Di fronte ai problemi inusuali c'è la tendenza ad arrestarsi.

Tende ad interpretare le difficoltà del proprio ruolo come problemi

Livello 3

Capacità di analizzare tutte le variabili in gioco coinvolte in un problema operativo

Tendenza ad esprimersi più per soluzioni che per problemi.

Dimostra di avere una buona visione d'insieme del problema e di saperlo affrontare in modo proattivo

Propone soluzioni nuove alle problematiche ricorrenti per migliorare l'efficacia realizzativa

Livello 4

Vengono affrontati con successo sia problemi ricorrenti che problemi non ricorrenti.

Le soluzioni proposte non guardano solo all'immediato, ma anche agli impatti di breve termine sul proprio lavoro.

Sa distinguere tra difficoltà del ruolo e problemi individuando possibili soluzioni e azioni di miglioramento

AUTONOMIA OPERATIVA

Declaratoria

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".

Ancoraggi

Livello 1

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.

Livello 2

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

Livello 3

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

Livello 4

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.

ACCURATEZZA NEL LAVORO

Declaratoria

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.

Ancoraggi

Livello 1

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.

Livello 2

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.

Livello 3

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.

Livello 4

Tendenza a ricontrillare 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.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Declaratoria

Capacità di aiutare e servire gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei 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.

Ancoraggi

Livello 1

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 eventuale fornitore).

Facilità nell'utilizzo di toni bruschi e sbrigativi con i clienti.

Livello 2

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 proattivo dei livelli di servizio o una migliore comprensione dei bisogni.

Scarsa tendenza a verificare il livello di soddisfazione del proprio cliente.

Livello 3

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

Livello 4

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.

COLLABORAZIONE

Declaratoria

Capacità di coinvolgere le persone nello svolgimento di attività e nel raggiungimento di obiettivi. Disponibilità e collaborazione con i colleghi al fine di supportare gli altri o di essere supportati. Sapere utilizzare un comportamento collaborativo e disponibilità nei confronti dei colleghi.

Ancoraggi

Livello 1

Stile prevalentemente direttivo e non orientato al confronto con i propri colleghi
Basso interesse verso il contributo dei colleghi; anche quando espresso, tendenza a non integrarlo nel programma di attività.

Basso ascolto.

Livello 2

Qualche momento di condivisione e coinvolgimento, frutto però più di una casualità o di una sollecitazione da parte del dirigente o della PO piuttosto che da un reale convincimento del valore della partecipazione.

Ascolto discontinuo.

Quando il confronto viene attivato si rileva però qualche difficoltà ad integrare realmente il contributo dei colleghi nell'impostazione dei lavori pregressa.

Livello 3

Condivisione di obiettivi di attività e progetti e di modalità di lavoro con le persone del proprio gruppo.

Tendenza a chiedere apertamente contributi ed eventuali osservazioni correttive al lavoro impostato.

Atteggiamento positivo verso la circolazione delle informazioni all'interno del proprio gruppo
Buona capacità di ascolto

Livello 4

Capacità di integrare le osservazioni dei colleghi nell'impostazione del lavoro.

Convinzione profonda del valore dello scambio e del confronto.

Apertura nell'affrontare anche situazioni di disaccordo.

Ottima capacità di ascolto

ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO

Declaratoria

Capacità di programmare le proprie attività e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza.

Capacità di individuare in autonomia, rispetto all'elenco delle attività da realizzare, quelle prioritarie.

Tendenza a ricercare attivamente modalità diverse di organizzare e svolgere il proprio lavoro al fine di recuperare spazi realizzativi.

Attenzione e sensibilità per l'ordine.

Ancoraggi

Livello 1

Difficoltà ad avere una visione generale di tutte le attività da fare e a metterle in sequenza. Nessuna attenzione per le priorità ma evasione delle richieste e delle attività così come esse si presentano.

Frequente il non rispetto delle scadenze assegnate.

Organizzazione disordinata del proprio materiale (lettere, documenti, file, ecc.) e difficoltà a recuperarlo quando necessario.

Livello 2

In caso di più attività da seguire in parallelo tende a non rispettare i tempi assegnati. Qualche difficoltà a perdersi nel proprio materiale e a ritrovarlo con rapidità quando serve.

Difficoltà nel trovare un metodo di lavoro adeguato ed efficiente

Livello 3

Capacità di vedere nel complesso le cose da fare ma non piena la capacità di agire sistematicamente per priorità.

Buono il livello di ordine e precisione nello svolgimento delle attività di propria competenza.

Tendenza a consegnare nei tempi indicati

Livello 4

Massima puntualità.

Frequentemente ha tempo disponibile anche a fronte di carichi di lavoro in linea con quelli di tutto l'ufficio.

Capacità di agire per priorità.

Massimo ordine ed attenzione per il proprio materiale e i propri spazi (scrivania, ufficio).

ANALISI CONTESTO

Declaratoria

Capacità di leggere e valutare il contesto in cui si opera.
Conoscere gli elementi di base del contesto organizzativo, dei ruoli e delle attività per poter operare con efficacia.
Saper collegare situazione e contesto e non generalizzare e attribuire significati distorti ai comportamenti.

Ancoraggi

Livello 1

Non è orientato a fare un'analisi oggettiva del proprio contesto di lavoro in termini di : organizzazione, ruoli e interlocutori abituali al fine di differenziare richieste e valutare le alternative di azione
Si pone nelle relazioni con colleghi e superiori senza valutare i dati di contesto:regole e norme, ruoli e attese di ruolo.

Livello 2

Nello svolgimento delle attività legate al suo ruolo tende a non sempre tenere in considerazione gli aspetti di contesto:regole e norme, ruoli e attese di ruolo.
Poco attento a posizionare il proprio ruolo all'interno della rete di relazioni professionali all'interno della struttura cui fa riferimento

Livello 3

Buona capacità di leggere il contesto in cui è inserito, analizzando cambiamenti interni ed esterni con spirito critico
Le azioni che mette in atto sono sempre frutto di una analisi del contesto, ciò consente di muoversi in armonia e nel rispetto del proprio ruolo e degli altri attori dell'organizzazione

Livello 4

Oltre ad una buona capacità di analisi del contesto risulta interessato a conoscere le regole e il funzionamento del contesto camerale in genere
Verifica di volta in volta i dati di contesto legati alla situazione e non fa generalizzazioni

ORIENTAMENTO ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

Declaratoria

Attivazione verso l'acquisizione di nuove tecniche e metodi/normative.
Disponibilità a curare, anche in modo autonomo, il proprio aggiornamento professionale.
Padronanza delle conoscenze legate al ruolo, sia al motivo di espandere, utilizzare e diffondere tali conoscenze verso gli altri.

Ancoraggi

Livello 1

Nessun aggiornamento autonomo del proprio bagaglio professionale.
Tendenza a vedere il proprio aggiornamento come responsabilità esclusiva dell'amministrazione.
Reticenza allo studio individuale.
Tendenza a chiedere al superiore e ai colleghi le stesse informazioni sulle stesse tematiche per la realizzazione del proprio lavoro.
Distrazione o disinteresse verso le spiegazioni dei colleghi che ne rendono più difficile la memorizzazione.

Livello 2

Acquisisce nuove conoscenze in seguito ad indicazioni ricevute da altri (approccio più reattivo che proattivo)
Manca una vera passione per l'aggiornamento
Qualche lieve difficoltà a ritenere le informazioni.

Livello 3

C'è più un approccio proattivo che un approccio reattivo all'acquisizione di nuove competenze.
E' disponibile ad approfondire tematiche per l'aggiornamento professionale quando intravede una reale utilità
Tendenza a fare domande al dirigenti, Po o CS o, comunque a persone più esperte per conoscere e per approfondire.

Livello 4

Forte attivazione verso il proprio aggiornamento.
Curiosità verso le tematiche trattate.
Tendenza ad andare alla fonte delle conoscenze utilizzate per lo svolgimento del proprio lavoro.
Pianifica con regolarità e in autonomia il proprio aggiornamento
Ottima conoscenza delle fonti di apprendimento (sa dove andare a studiare).

SUPPORTARE LO SVILUPPO PROFESSIONALE

Declaratoria

Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze.

Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi.

Sensibilità verso la crescita dei propri collaboratori.

Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti

Ancoraggi

Livello 1

Non considera la crescita professionale dei collaboratori un problema della PO, o del dirigente.

Non presta attenzione alle esigenze di sviluppo dei propri collaboratori.

Quando sollecitato allo sviluppo dei colleghi tenta di minimizzare lo sforzo e l'investimento di tempo ed energie

Livello 2

Si dimostra parzialmente disponibile alla crescita dei collaboratori, quando sollecitato direttamente.

Tende ad avere un approccio reattivo: ciò significa che "lavora" sugli aspetti di debolezza segnalati dal dirigente invece che mettere a fuoco in autonomia le necessità di supporto.

Ha un approccio un po' burocratico/formale alla crescita dei collaboratori (ad esempio: utilizza momenti più "canonici" per le spiegazioni ma non vive ogni contatto quotidiano come una normale occasione di crescita).

Livello 3

Si dimostra disponibile a supportare lo sviluppo dei collaboratori focalizzandosi nel breve e medio periodo. Offre supporto alle persone quando espressamente richiesto, con la finalità di rendere autonoma la persona. Tende però a non verificare con regolarità il livello di apprendimento e di sviluppo delle persone lasciando alcune lacune nei piani di aggiornamento.

Livello 4

Capacità di focalizzare le lacune dei colleghi in modo puntuale rispetto ad un bagaglio di sapere e di esperienze attese dai propri colleghi più giovani o meno esperti.

Tendenza a prestare molta attenzione alle domande di supervisione e alle richieste di supporto che gli vengono fatte al fine di cogliere eventuali segnali di debolezza.

Fornisce dimostrazioni pratiche e personali di come svolgere il lavoro.
da feedback ai collaboratori per reindirizzare il loro apprendimento.

A fronte di richieste di intervento, dopo avere opportunamente fornito una spiegazione, tende a suggerire fonti di studio e approfondimento.

Capacità di assegnare piccoli incarichi in una logica di crescita, per fare sperimentare le aree di maggiore debolezza.

PROATTIVITA' E INIZIATIVA

Declaratoria

Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.

Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.

Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.

Ancoraggi

Livello 1

Numero di proposte molto limitato o, addirittura, quasi nullo.

Nessuna capacità di cogliere le opportunità.

Tendenza ad affrontare il problemi sempre con lo stesso approccio, anche quando questo dà prova di inefficacia.

Nessuna capacità di anticipare i problemi e di cogliere in anticipo i segnali del loro manifestarsi.

Livello 2

Qualche iniziativa, anche se non particolarmente frequente.

Limitata proattività nei confronti di esperienze, idee e soluzioni diversi dai propri.

Limitata tendenza a far sì che i collaboratori generino idee e novità

Livello 3

Riconosce opportunità e problemi che gli si presentano di fronte

Propensione a recepire innovazioni esterne,

Pur facendo nuove proposte non se ne assume la responsabilità

Facilita la generazione di nuove idee e proposte e si attiva per portarle avanti anche se non sempre assicura che vengano messe in luce

Livello 4

Numero di proposte elevato. Ottima capacità di generare idee.

Capacità di cambiare strada di fronte a soluzioni, modalità di lavoro, iniziative che non portano ai risultati attesi.

Capacità di cogliere i segnali, anche non immediatamente evidenti, dell'insorgere di problemi e orientamento ad affrontarli in modo anticipatorio.

Persevera e difficilmente si arrende di fronte alle difficoltà.

GESTIONE DEI CONFLITTI	
Declaratoria	
<p>Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni.</p> <p>Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.</p> <p>Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</p> <p>Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.</p>	
Ancoraggi	
Livello 1	
<p>Tendenza a perdere la lucidità nelle situazioni di tensione relazionale.</p> <p>Difficoltà a mantenere una posizione neutra, distaccata ma fortemente assertiva e tendenza ad attivare dinamiche collusive con i soggetti coinvolti nel contrasto.</p> <p>Tendenza ad enfatizzare i toni del conflitto, piuttosto che a riportarli alla loro reale dimensione rispetto agli obiettivi dell'ufficio.</p> <p>Tendenza a dare segnali di disconferma sul piano personale.</p>	
Livello 2	
<p>Tendenza ad affrontare le situazioni conflittuali quando strettamente necessario, senza un approccio realmente proattivo ed anticipatorio.</p> <p>Incapacità di gestire situazioni ad alto impatto emotivo e in cui il conflitto si manifesta attraverso lo scontro verbale e un acceso contraddittorio</p> <p>Bassa capacità di approfondire le argomentazioni e i punti di vista, cercando un confronto sulle aree di vicinanza di contenuto.</p>	
Livello 3	
<p>Capacità di mantenere la calma e la tranquillità nelle situazioni a complessità relazionale meno elevata; quando i toni diventano troppo accesi può perdere la lucidità.</p> <p>Buona capacità di gestire situazioni al alto impatto emotivo e a reindirizzare il proprio registro comunicativo per far smorzare i toni del conflitto</p> <p>Orientamento ad affrontare e gestire le situazioni conflittuali cercando un punto di accordo senza rinunciare alla propria posizione (comportamenti assertivi).</p>	
Livello 4	
<p>Capacità di mantenere la calma e la tranquillità.</p> <p>Propensione a dare segnali di accettazione alle persone, impostando il confronto sul piano del contenuto (tu sei OK, il problema è il tuo comportamento, la tua proposta, la soluzione da te proposta).</p> <p>Propensione a smorzare i toni dei conflitti, e ad affrontarli in modo tempestivo con disponibilità ed apertura.</p> <p>Tendenza ad esplorare i punti di vista, i dubbi, le motivazioni dei diversi interlocutori.</p> <p>Utilizzo di domande aperte per capire meglio e chiuse per orientare una soluzione.</p> <p>Tendenza a mettere in risalto i punti di convergenza piuttosto che quelli di divergenza.</p> <p>Uso ottimale della comunicazione assertiva nelle relazioni in genere.</p>	

CAPACITA' DI ASCOLTO

Declaratoria

Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.
Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutore della propria disponibilità.
Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.
Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.

Ancoraggi

Livello 1

Non lascia che gli interlocutori parlino liberamente ma li interrompe frequentemente ribadendo il proprio punto di vista e le proprie convinzioni.
Ascolta in modo passivo, senza che l'interlocutore possa desumere un suo interesse o un suo coinvolgimento rispetto ai contenuti del discorso (non annuisce, non approfondisce, non ricapitola).
Fatica a leggere le dinamiche relazionali

Livello 2

Ascolta senza interrompere e mostra interesse per l'interlocutore.
scarso uso delle domande per esplorare le posizioni dell'altro.
Difficoltà a mantenere l'ascolto attivo, si distrae nel corso delle conversazioni, tende ad interrompere senza lasciare completare l'altro soprattutto quando particolarmente coinvolto
Non approccia il confronto con idee preconcette e coglie le argomentazioni dell'interlocutore pronto a cambiare idea.

Livello 3

Qualche difficoltà a cogliere "segnali deboli" (es: reticenza di un collega a manifestare alcune debolezze, piccoli tic, messaggi non verbali di ansia o disagio, ecc.)
Buona disponibilità all'ascolto
mantiene attivo l'ascolto e si aiuta nel mantenere l'attenzione sull'altro anche attraverso appunti (quando possibile) o facendo domande

Livello 4

Ascolta senza interrompere, fa domande per approfondire, fa sintesi e ricapitolazioni per sincerarsi di avere compreso.
Assume comportamenti non verbali (sguardo, postura, cenni del capo, ecc.) che stimolano l'interlocutore ad aprirsi e ad esporre apertamente il proprio pensiero.
E' attento ai segnali deboli dell'interlocutore e li coglie rapidamente.
Intuisce i sentimenti e le emozioni degli altri e si mette nei loro panni.

AUTOREVOLEZZA

Declaratoria

Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori.
Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale.
Capacità di trasmettere integrità nei propri valori.
Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.

Ancoraggi

Livello 1

Difficoltà ad essere consultato e seguito dai colleghi in caso di difficoltà operative o interpretative.
Comportamento che spesso esprime incoerenza con i valori/linee di sviluppo dell'Ente.
Il suo esempio viene poco seguito.

Livello 2

Maggior facilità a farsi ascoltare e seguire se può utilizzare la leva gerarchica.
Non viene preso come punto di riferimento
Non mette in luce comportamenti che siano in grado di influenzare gli altri e di produrre nel breve/medio periodo risultati
Non viene visto come esempio da colleghi e collaboratori

Livello 3

Viene consultato e seguito dai colleghi all'interno del suo ufficio. Maggiori difficoltà ad essere seguito come punto di riferimento dai suoi referenti gerarchici.
Discreta capacità di influenzare l'atteggiamento e il comportamento dei colleghi.
Le sue parole e opinioni sono tenute in considerazione dai collaboratori e dai superiori.
Coerenza tra i propri valori e quelli dell'ente
Si pone come un punto di riferimento e un esempio nella maggior parte delle situazioni

Livello 4

Ottiene il consenso, la collaborazione e l'ascolto, sia da parte dei colleghi, sia da parte dei referenti gerarchici e dei referenti di altri uffici.
Rappresenta un punto di riferimento professionale (viene consultato) anche al di fuori del proprio ufficio.
Le sue parole e le sue opinioni hanno sempre un peso.
Capacità di influenzare, con il proprio comportamento e con il proprio esempio, il comportamento e l'atteggiamento dei propri colleghi, facilitando in questo modo anche l'inserimento e l'avvio di innovazioni all'interno della propria area.
Massima coerenza fra il proprio atteggiamento e i valori/programmi di sviluppo dell'Ente

ADATTABILITÀ E APERTURA AL CAMBIAMENTO

Declaratoria

Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi.

Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire.

Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.

Ancoraggi

Livello 1

Chiusura aprioristica verso soluzioni, approcci, modalità di lavoro nuove.

Visione del cambiamento come una minaccia. Tendenza a ripetere il proprio modo di lavorare anche di fronte ad un diverso orientamento della Camera e dei colleghi.

Atteggiamento diffidente, quando non addirittura ostile, verso tutto ciò che porta ad un cambiamento non in linea con la propria visione e le proprie idee.

Livello 2

Scarsa disponibilità ad accettare il cambiamento che, però, viene visto con una certa riluttanza.

Qualche difficoltà ad adattarsi a situazioni nuove e diverse.

Pone in essere dei comportamenti di chiusura verso il cambiamento e verso le novità.

Applica regole e procedure così da attenersi strettamente alle procedure da seguire così da non cogliere i vantaggi e svantaggi del cambiamento (manca di una visione critica del cambiamento).

Livello 3

Vengono attesi segnali positivi del cambiamento prima di sperimentarlo direttamente.

Propensione a recepire innovazioni esterne, ma limitata proattività nel proporre modalità

nuove di lavoro o innovazioni di varia natura.

Si adatta a lavorare con persone diverse e in situazioni diverse accettando il cambiamento

come parte della vita lavorativa.

Livello 4

Visione positiva del cambiamento. Disponibilità ad accettarlo ma anche a promuoverlo direttamente, cercando modalità nuove di gestione delle attività proprie e di quelle altrui.

Facilità ad adattarsi a situazioni, a contesti, a interlocutori nuovi.

FLESSIBILITÀ'
Declaratoria
Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario. Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove. Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di 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.
Ancoraggi
Livello 1
Chiusura aprioristica verso approcci, idee e soluzioni diverse dalle proprie. Rigidità e ostinazione sulle proprie scelte e sulle proprie modalità di lavoro. Difficoltà ad essere interrotti nella realizzazione del proprio lavoro (difficoltà a ritrovare la concentrazione). 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. Difficoltà a seguire attività diverse in parallelo. Chiusura verso un allargamento delle aree di attività e intervento.
Livello 2
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. Necessità di essere focalizzati su una singola attività per riuscire ad essere realmente operativi.
Livello 3
Disponibilità a seguire attività di natura diversa sforzandosi a passare da frequenza dall'una all'altra. Piacere a confrontarsi con schemi e approcci diversi dal proprio; questo viene vissuto come un reale momento di crescita. Capacità ad eseguire attività diverse in parallelo
Livello 4
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.

CAPACITA' ORGANIZZATIVA

Declaratoria

Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio.

Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro.

Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.

Ancoraggi

Livello 1

Difficoltà evidenti ad operare una scomposizione del progetto o attività in sotto-attività elementari.

Incapacità di effettuare stime e di individuare le attività prioritarie, anche in funzione dei livelli di urgenza.

Stime di impegni di risorse non formalizzate o, alternativamente, inattendibili.

Livello 2

Difficoltà nella gestione del tempo, lacune nella visione globale delle attività in funzione degli obiettivi assegnati e da assegnare.

Difficoltà ad affidare compiti e attività e scomporre con efficacia le attività

Livello di accuratezza approssimativo e non adeguato alle aspettative

Livello 3

Capacità di individuare le sotto-attività, metterle in sequenza, stimare gli impegni di risorse e assegnare incarichi in modo corretto; tutto ciò solo su progetti e programmi a bassa complessità e sufficientemente ricorrenti.

Scarsa capacità di anticipare eventuali imprevisti.

Livello 4

Capacità di organizzare il lavoro anche su attività e programmi di discreta o elevata complessità (in relazione alla posizione ricoperta).

Capacità di utilizzare schemi e metodi (es. gant, wbs, ecc.).

Tendenza ad interrogarsi su possibili imprevisti e a riflettere sulle eventuali azioni correttive da mettere in atto.

Uso ottimale del tempo delle persone sulle diverse attività, che tiene anche conto delle loro motivazioni.

CAPACITA' DI COORDINAMENTO

Declaratoria

Implica dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro.

E' anche la capacità di far fare agli altri ciò che noi vogliamo che loro facciano attraverso l'uso dell'autorità e del potere legato al ruolo gerarchico.

Capacità di analizzare le attività per definire i piani di azione e assegnare le attività, per poi fare mirate attività di verifica e controllo dello stato di avanzamento delle attività.

Ancoraggi

Livello 1

Dimostra scarse capacità di coordinare e indirizzare il lavoro dei collaboratori.

Dà ai collaboratori indicazioni prevalentemente basilari e di routine.

Mostra qualche lacuna nel chiarire bisogni e necessità.

In caso di prestazione insufficienti dei collaboratori, tende ad evitare il confronto diretto.

Lo stile di leadership è complessivamente poco motivante.

Livello 2

In genere lascia ai collaboratori la scelta di come organizzare il proprio lavoro non favorendo però il raggiungimento degli obiettivi e non garantendo di fatto un livello adeguato
di efficacia

Non si preoccupa di scegliere lo stile di coordinamento più adeguato alla situazione

Livello 3

Dettaglia in modo chiaro e definito cosa ci si aspetta dai collaboratori o dai componenti di un gruppo di lavoro, controllando successivamente l'aderenza del compito svolto alle consegne stabilite

Si preoccupa del livello e della qualità delle attività svolte dai collaboratori

Livello 4

Richiede prestazioni elevate. Stabilisce degli standard ; E' fortemente orientato a prestazioni, qualità o risorse elevate; insiste sul rispetto delle indicazioni o ordini, con uno stile direttivo quando necessario, e monitora le prestazioni apertamente rispetto a standard chiari. Usa punizioni o ricompense per orientare i comportamenti

CAPACITA' DI COINVOLGIMENTO

Declaratoria

Senso di appartenenza e di condivisione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione e dell'unità organizzativa.

Interesse profondo ad investire le proprie energie per una gestione ampia ed efficace dei processi dell'unità organizzativa.

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.

Ancoraggi

Livello 1

Non sempre è in grado di comunicare ai collaboratori il senso di marcia;

incoraggia un tipo di competitività poco costruttivo;

tende a mostrare atteggiamenti spicci e autoritari non adeguati agli interlocutori.

Livello 2

Non sempre approccia il singolo collaboratore o la squadra in modo da favorire la partecipazione di tutti. Utilizza uno stile relazionale che non incoraggia a lavorare insieme.

Non sempre si pone rispetto al proprio lavoro con piena consapevolezza dei valori

e degli obiettivi dell'organizzazione e della funzione dei cui è responsabile

per poi trasferirli ai collaboratori.

Livello 3

Sa dare in generale la direzione di marcia e la motivazione ai collaboratori.

Gestisce e sa canalizzare costruttivamente lo spirito di competizione tra i collaboratori.

Se espressamente richiesto, e ove possibile, compone la squadra in base

alle competenze di ciascuno. Sa comunicare il senso di appartenenza all'azienda

attraverso la condivisione degli obiettivi dell'organizzazione.

Livello 4

Sa trovare il giusto equilibrio tra l'esercizio della leadership e lavori in team;

promuove attivamente le relazioni sulla produttività complessiva.

Quando adeguato coinvolge gli altri nell'assunzione di decisioni importanti.

OTTIMIZZAZIONE PROCESSI

Declaratoria

Questa competenza si evidenzia attraverso comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite.

Comporta, inoltre, una tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità.

Incrementa il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi utilizzando casi di successo sperimentati all'interno della camera di Commercio.

Ancoraggi

Livello 1

Manca di attenzione per l'ordine e la qualità, nonostante le conseguenze che ciò può produrre;

spesso fornisce impressione di lavorare in modo eccessivamente "intuitivo"

Non investe affatto sulla correttezza e sulla razionalità dei processi

Livello 2

Scarsa attitudine ad analizzare e controllare se le attività, così come normalmente vengono svolte, seguono un percorso di efficacia o meno, non consentendo di fatto il miglioramento attraverso la pratica. Denota poco propensione a valutare le attività proprie e degli altri.

Livello 3

Investe tempo sulla correttezza e razionalità delle attività, cercando di migliorare il funzionamento delle cose. Agisce di norma con adeguata precisione, cercando la chiarezza nelle proprie e altre attività; sa gestire le informazioni in modo chiaro. Si da delle metodiche per controllare la qualità e l'attendibilità di quanto produce.

Livello 4

E' fortemente orientato alla condivisione delle Best practices al fine di individuare e favorire l'utilizzo di tecniche metodologie e strategie che garantiscono maggiore efficacia dei processi. Sa individuare i fattori che facilitano e/o ostacolano il raggiungimento degli obiettivi creando degli specifici percorsi per la gestione delle attività.

SAPER COMUNICARE

Declaratoria

Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore.
Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore.
Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.

Ancoraggi

Livello 1

Si scontra spesso con gli altri a causa della mancata comprensione.
Tende a non verificare la comprensione del messaggio e a interpretare le informazioni acquisite senza opportune verifiche e chiarificazioni con l'interlocutore.
Utilizza canali comunicativi poco appropriati al contesto e al contenuto del messaggio in modo sistematico (lettere formali al posto di comunicazioni verbali; comunicazioni importanti davanti alla macchina del caffè..)
Spesso giudica le persone basandosi su stereotipi e non su dati e comportamenti oggettivi

Livello 2

La chiarezza nella comunicazione delle informazioni non risulta adeguata rispetto all'interlocutore.
Tende ad ascoltare poco e con un basso livello di efficacia, dovendo quindi andare a ricercare spesso ulteriori dati o informazioni o chiarimenti
A volte distratto e poco attento con il proprio interlocutore, utilizza prevalentemente il gergo tecnico che lo penalizza nella relazione e nella chiarezza comunicativa

Livello 3

Il livello comunicativo è buono: ascolta e partecipa nelle comunicazioni scegliendo efficacemente canale e codice linguistico
Verifica sistematicamente che la comunicazione sia stata chiara per entrambi le parti e si assicura che non vi siano interpretazioni soggettive
Buon ascoltatore, è in grado di interagire con l'altro stimolando una conversazione fluida ed efficace.
Utilizza il feedback come strumento di verifica ma non sempre con efficacia.

Livello 4

Ascolta attivamente e sa utilizzare le domande per chiarire le informazioni e per stimolare la piena partecipazione dell'interlocutore.
Ottimo l'orientamento ad utilizzare il feedback come strumento di verifica e di interazione con l'altro.
Non fa giudizi di valore sulle persone e sa creare un rapporto di fiducia e di scambio con l'altro proprio grazie all'ascolto.
Sa scegliere sempre il registro comunicativo adeguato all'interlocutore e alla situazione per massimizzare l'efficacia.

VISIONE GENERALE E SISTEMICA DELLE PROBLEMATICHE DELL'AREA

Declaratoria

Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse.

Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro.

Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani.

Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.

Ancoraggi

Livello 1

Non riesce a vedere i punti di collegamento tra il proprio lavoro e quello di altri uffici e, di conseguenza, non promuove forme di integrazione.

Quando gli vengono richieste attività, o modalità di realizzazione di attività, in ottica di integrazione si irrigidisce e lo coglie come un "di più" rispetto al proprio lavoro.

Non promuove alcuna forma di trasversalità all'interno del suo ufficio.

Livello 2

Tendenzialmente non si preoccupa di leggere il contesto in modo sistematico, osservando le problematiche solo come problemi del qui ed ora. Tende a voler risolvere il problema personalmente piuttosto che definire le linee generali e lasciare la soluzione ad altri

Livello 3

Coglie i punti di trasversalità più immediati ed evidenti. Se gli vengono fatte richieste di integrazione con altri uffici o con altre aree si adegua, ma non le promuove mai direttamente.

Chiede alle persone del suo ufficio di rispondere a richieste di altri uffici ma non stimola una vera forma di apertura proattiva.

Livello 4

Coglie la trasversalità e la necessità di integrazione come un tratto importante del proprio lavoro.

Quando si confronta con i colleghi o i superiori dà prova di cogliere tutte le implicazioni del lavoro del suo ufficio su quello di altri uffici o di altre aree.

Avanza proposte di lavoro tese a migliorare i processi di integrazione all'interno dell'area o della camera.

Nell'ambito del suo ufficio istruisce i colleghi più giovani o inesperti a leggere i problemi in modo trasversale e a cogliere gli impatti della propria attività sugli altri uffici

ORIENTAMENTO AL RISULTATO
Declaratoria <p>Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).</p>
Ancoraggi <p>Livello 1 Energia e spinta molto basse. Poca attivazione, poca presenza. In alternativa, presenza estremamente intermittente (a momenti di elevata presenza si affiancano momenti di partecipazione molto bassa). Tendenza a demotivarsi di fronte ad un insuccesso, proprio o del proprio servizio. Tendenza a fermarsi di fronte agli ostacoli e alle difficoltà. Difficoltà ad agire sotto pressione e sotto ritmi di lavoro impegnativi. Ricerca continua di legittimazione e approvazione da parte del superiore. Preferenza per le attività meno sfidanti in cui il raggiungimento del risultato non risulta così preponderante.</p>
<p>Livello 2 Partecipazione e orientamento minimo in funzione del risultato. Non si rileva un livello di attivazione e partecipazione costante nel tempo. Relativamente interessato agli obiettivi e poco orientato a comunicare con efficacia anche ai Collaboratori la necessità di raggiungere il risultato. Tendenza ad un risultato più formale (correttezza formale, rispetto delle norme e delle procedure) più che sostanziale (valore e beneficio reale per l'ufficio o per il proprio lavoro)</p>
<p>Livello 3 Adeguata partecipazione e presenza abbastanza stabile. Utilizzo di tutti gli spazi di discrezionalità previsti dalla propria posizione. Mantenimento di un certo equilibrio personale, in condizioni di pressione e stress. Esposizione personale. Qualche tendenza a perdere di vista il risultato sostanziale.</p>
<p>Livello 4 Energia, ritmo e partecipazione elevate. Forte spinta e tensione verso il risultato. Tendenza a non demordere anche di fronte ad ostacoli e a situazioni impreviste. Rare le cessioni alla demotivazione. Stabilità emotiva che dimostra solidità in situazioni particolarmente difficili, conflittuali, stressanti. Capacità di infondere ritmo e senso del risultato anche ai propri colleghi e al proprio gruppo. Capacità di non perdere di vista il risultato sostanziale (chi sono i reali utilizzatori del risultato del lavoro, grado di utilità reale del risultato per chi lo dovrà utilizzare) e di non perdersi in un approccio di tipo procedurale.</p>

NEGOZIAZIONE INTERNA ED ESTERNA
Ruoli professionali di riferimento: PO
Declaratoria
Capacità di definire e fare accordi vantaggiosi. Al livello interno si fa riferimento alla capacità di trovare un terreno comune con gli interlocutori al fine di perseguire un fine comune. Negoziazione efficace verso l'esterno riguarda poi la definizione di accordi, con altre funzioni, con fornitori e con i collaboratori al fine di ottenere un punto di incontro in funzione dell'obiettivo da raggiungere. Competenze necessarie per relazioni negoziali efficaci sono il saper pianificare, saper persuadere, saper domandare ed esplorare priorità e criteri decisionali dell'altro.
Ancoraggi
Livello 1
Inefficace nelle relazioni di natura negoziale. Inefficace nel pianificare e analizzare il contesto al fine di individuare il terreno comune su cui definire l'accordo. In genere poco diplomatico negli scambi e poco disponibili ad accettare posizioni diverse dalla propria. Tendenza ad ascoltare poco e senza sfruttare le possibilità di negoziazione che si presentano nel corso del colloquio Qualora vengano comunque raggiunti degli accordi in genere a risentirne è la fase di implementazione, che può risultare poi irrealizzabile o da modificare attraverso continue negoziazioni non sempre vantaggio se per entrambe.
Livello 2
Il livello di analisi della situazione e di comprensione dei criteri decisionali proprie dell'altra parte sono nella maggior parte dei casi lasciate al caso. Appena sufficiente il livello di autonomia nel definire gli accordi, sia relativamente ai contenuti che nella fase di implementazione degli accordi stessi. Limitata nel tempo e nell'intensità la sua persuasività, con la conseguenza che gli accordi vengono spesso ridefiniti. Orientato prevalentemente a ricercare accordi, senza verificare l'effettiva utilità e vantaggio per se piuttosto che per l'altro
Livello 3
Buona la visione d'insieme del contesto e le capacità di analizzare le informazioni e i dati di realtà , su questi poi basa la definizione dei criteri decisionali e l'obiettivo da perseguire durante la negoziazione Sensibile alla definizione di accordi che si basino su un approccio vinco-vinci, in cui sia possibile costruire un terreno comune per la definizione e implementazioni degli accordi. buone competenze comunicative, dialettica e capacità di guidare i colloqui.
Livello 4
Orientato a ricercare nella negoziazione non solo lo strumento per ottenere accordi vantaggiosi ma per costruire un terreno comune che sia la base per relazioni professionali durature nel tempo. Ottimi i risultati in termini di accordi ottenuti, di soddisfazione delle parti e di implementazione delle soluzioni Utilizza con giusta misura e con estrema efficacia le proprie capacità comunicative persuadendo quando necessario o possibile e indagando al fine di conoscere i criteri decisionali della controparte. Leale e fortemente orientato all'obiettivo negoziale.

CAPACITA' DI MOTIVARE

Ruoli professionali di riferimento: PO

Declaratoria

Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi.

Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo.

Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.

Ancoraggi

Livello 1

Esita ad esprimere considerazioni positive sui collaboratori.

Ha una limitata fiducia nelle capacità degli altri rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

Non si preoccupa del clima di lavoro né tantomeno del livello di partecipazione e attivazione dei collaboratori.

Livello 2

Dimostra un atteggiamento discontinuo nei confronti dei propri collaboratori, occupandosi della motivazione solo se invitato a farlo.

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.

Livello 3

Tende a fornire il buon esempio. Sa porsi alla pari con i collaboratori, per orientarli sugli obiettivi e incrementare l'energia.

Quando possibile coinvolge sempre gli altri e mette a frutto le altrui opinioni e suggerimenti.

Livello 4

Sa ispirare gli altri. E' consapevole del rapporto esistente tra gli umori delle persone e il raggiungere gli obiettivi. Incoraggia gli altri ad assumere responsabilità, focalizzandoli sulla Vision. Si preoccupa di creare atteggiamenti di condivisione piuttosto che di conflitto e/o resistenza.

PENSIERO PROSPETTICO
Declaratoria Saper individuare i fattori esterni e interni all'organizzazione, correlati allo sviluppo e mantenimento del business. Saper collegare le iniziative e gli investimenti all'incremento di efficienza, produttività, redditività. Saper bilanciare le priorità, stabilendo cosa è urgente e cosa è importante. Saper effettuare una gap analysis della propria organizzazione.
Ancoraggi
Livello 1 Tende a non formulare concetti astratti, orientandosi prevalentemente su di una dimensione operativa. Nel valutare le problematiche adotta una prospettiva di breve termine. Non possiede le conoscenze per portare avanti l'attività di analisi del contesto
Livello 2 Cerca di valutare i fattori organizzativi che incidono sull'efficienza e la produttività, legandoli ad uno stato futuro desiderato; nell'espandere la prospettiva temporale, non va oltre il breve-medio termine Le capacità di analizzare il contesto non è sufficiente per garantire una visione ampia e sistematica del contesto
Livello 3 Coltiva una visione d'insieme delle cose anche quando alcuni elementi non sono immediatamente visibili. E' in grado di attribuire priorità al fine di indirizzare meglio le azioni verso l'interno e/o verso l'esterno
Livello 4 Tende costantemente ad analizzare i possibili trend, l'evoluzione del business, ecc., anche utilizzando strumenti e metodologie specifiche. Spesso è punto di riferimento all'interno dell'organizzazione per le analisi e previsioni di possibili scenari futuri

ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ'

Declaratoria

Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altri responsabilità.

Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.

Ancoraggi

Livello 1

Tende a ribaltare su altri le proprie responsabilità, senza far riferimento al proprio ruolo professionale
Nella attribuzione delle responsabilità di progetto non solo non se ne assume, ma non è neppure orientato far sì che i collaboratori se ne assumano

Non incoraggia l'autonomia realizzativa e la responsabilizzazione del singolo

Livello 2

In genere tende ad assumere responsabilità esclusivamente quando l'obiettivo è di tipo routinario, difficilmente si propone per obiettivi nuovi e se direttamente invitato a farlo cerca vie d'uscita.

Quando gli viene attribuita una responsabilità specifica non si attiva a sufficienza per garantire il pieno raggiungimento dei risultati attesi.

Livello 3

Si attiva in prima persona nell'assumere responsabilità, soprattutto per le attività che conosce meglio e in cui è consapevole di ottenere risultati

Rispetto ai collaboratori è in grado di differenziare le responsabilità in relazione ai diversi ruoli e livelli

Si sperimenta con successo nell'uso della delega quando possibile ed è in grado di monitorare l'andamento delle attività per il conseguimento degli obiettivi di cui è responsabile

Livello 4

Si assume sistematicamente la responsabilità delle attività e degli obiettivi, scegliendo anche quelli più sfidanti e nuovi.

Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti dimostrando di definire con precisione le proprie responsabilità e quelle dei collaboratori.

ALLEGATO D

**SCHEDA INDIVIDUALE
PROGRESSIONE ECONOMICA CAT. B6 – B7 - C4 – C5 - D**

PERIODO DI VALUTAZIONE:

Dipendente _____
Posizione giuridica _____
Posizione economica in godimento _____
Posizione economica da attribuire _____

- RISULTATI OTTENUTI
(punteggio da 1 a 10 espresso in decimi) _____/10
- PRESTAZIONI rese con maggiore arricchimento professionale collegato a processi formativi e di riorganizzazione
(punteggio da 1 a 10 espresso in decimi) _____/10
- IMPEGNO PROFUSO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE *(punteggio da 1 a 10 espresso in decimi)* _____/10
- IMPEGNO E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI SVOLTE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AI RAPPORTI ESTERNI E CON L'UTENZA *(punteggio da 1 a 10 espresso in decimi)* _____/10
- COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI E CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI *(punteggio da 1 a 10 espresso in decimi)* _____/10
- INIZIATIVE PERSONALI E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI NORMATIVE MIGLIORATIVE DELLA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
(punteggio da 1 a 10 espresso in decimi)) _____/10

TOTALE PUNTEGGIO _____/60

IL DIRIGENTE

**SCHEDA INDIVIDUALE
PROGRESSIONE ECONOMICA CAT. B3 – B5 – C3**

PERIODO DI VALUTAZIONE:

Dipendente _____
Posizione giuridica _____
Posizione economica in godimento _____
Posizione economica da attribuire _____

• RISULTATI OTTENUTI

(*punteggio da 1 a 10 espresso in decimi*)

____/10

• PRESTAZIONI rese con maggiore arricchimento professionale
collegato a processi formativi e di riorganizzazione

(*punteggio da 1 a 10 espresso in decimi*)

____/10

• IMPEGNO PROFUSO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
INDIVIDUALE (*punteggio da 1 a 10 espresso in decimi*)

____/10

TOTALE PUNTEGGIO

____/30

IL DIRIGENTE

**SCHEDA INDIVIDUALE
PROGRESSIONE ECONOMICA CAT. A – B2 – B4 – C2**

PERIODO DI VALUTAZIONE:

Dipendente _____
Posizione giuridica _____
Posizione economica in godimento _____
Posizione economica da attribuire _____

- ANZIANITA' DI SERVIZIO (*punti 5 per ogni anno – periodo massimo valutabile da 1 a 10 anni*) _____/50
 - RISULTATI OTTENUTI
(*punteggio da 1 a 10 espresso in decimi*) _____/10
 - PRESTAZIONI rese con maggiore arricchimento professionale collegato a processi formativi e di riorganizzazione
(*punteggio da 1 a 10 espresso in decimi*) _____/10
 - QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE (*punteggio da 1 a 10 espresso in decimi*) _____/10
- TOTALE PUNTEGGIO _____/80

IL DIRIGENTE

ALLEGATO E

1. COMPENSI PER DISAGIO

Elenco dei beneficiari:

- Personale ausiliario
- Personale tecnico (conduttori di automezzi, conduttori di macchine, elettricisti e similari)
- Personale addetto al centralino
- Personale addetto agli sportelli

2. COMPENSI PER RISCHIO

Elenco dei beneficiari:

- Personale impiegato in prestazioni lavorative su p.c. o videoterminali per più di tre ore al giorno
- Personale tecnico (conduttori di automezzi, conduttori di macchine, elettricisti e similari)

ALLEGATO F

SCHEDA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Area	servizio										
contatti				abilità nei contatti frequenza							
punti max 150				1 2 3	1 2 3						
15% 100% contatti	50% interni			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	50% esterni			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				9	100%	%	PUNTI				
				6	67%						
				4	44%						
				3	33%						
				2	22%						
				1	11%						
responsabilità formali				entità della sanzione gestibilità respons.							
punti max 100				1 2 3	1 2 3						
10% 100% responsabilità	80% amministrativa			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	20% penale			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				9	100%	%	PUNTI				
				6	67%						
				4	44%						
				3	33%						
				2	22%						
				1	11%						
responsabilità organizzativa				entità del rischio ricaduta organizzativa							
punti max 150				1 2 3	1 2						
15% 100% responsabilità	50% organizzativa			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	50% di immagine			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				6	100%	%	PUNTI				
				4	67%						
				3	50%						
				2	33%						
				1	17%						
complessità				discrezionalità tasso d'innovazione							
punti max 200				1 2 3	1 2						
20% 100% complessità	100% compl. gestionale			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				6	100%	%	PUNTI				
				4	67%						
				3	50%						
				2	33%						
				1	17%						
supervisione				numero dipendenti tipologia dipen.							
punti max 200				1 2 3	1 2 3						
20% 100% supervisione	100% superv. dipendenti			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				9	100%	%	PUNTI				
				6	67%						
				4	44%						
				3	33%						
				2	22%						
				1	11%						
competenze				competenze richeste esperienza							
punti max 200				1 2 3	1 2 3						
20% 100% competenze	100% comp. Professionali			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				9	100%	%	PUNTI				
				6	67%						
				4	44%						
				3	33%						
				2	22%						
				1	11%						
TOTALE COMPLESSIVO							totale				
punti max 1000								=====			
da punti 001 a punti 200								€ 5.164,57			
da punti 201 a punti 400								€ 7.746,85			
da punti 401 a punti 600								€ 9.296,22			
da punti 601 a punti 800								€ 10.329,14			
da punti 801 a punti 1000								€ 12.911,42			

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

CONTATTI – Abilità nei contatti

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Contatti interni	<ul style="list-style-type: none"> - Normali, richiedono la normale cortesia - <u>Relazioni interne all'unità</u> organizzativa di appartenenza - <u>Informazioni semplici</u> (trasmissioni di dati, comunicazioni di istruzioni, informazioni) - Relazioni prevalentemente <u>fondate su due soggetti</u> interagenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Importanti - Contatti di natura più complicata dove è fondamentale cooperare - <u>Relazioni con più unità</u> organizzative nell'ambito del servizio di appartenenza o di altri servizi - <u>Informazioni di media complessità</u> - <u>Relazioni di natura negoziale</u> - <u>Relazioni fondate su più soggetti interagenti</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto livello - Negoziati e decisioni importanti per l'intera unità organizzativa /ente - Reazioni con il vertice politico - <u>Informazioni complesse</u> - Relazioni articolate di natura negoziale - Relazioni fondate su più soggetti interagenti
Contatti esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Normali, richiedono la normale cortesia - Relazioni di natura indiretta (epistolare oppure mediata da altri soggetti) - <u>Informazioni semplici</u> (trasmissione di dati, istruzioni, comunicazione di informazioni) - Relazioni prevalentemente <u>fondate su due soggetti</u> interagenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Importanti - Contatti di natura più complicata dove è fondamentale cooperare - <u>Relazioni con più unità</u> organizzative nell'ambito del servizio di appartenenza o di altri servizi - <u>Informazioni di media/alta complessità</u> - <u>Relazioni di natura negoziale</u> - <u>Relazioni fondate su più soggetti interagenti</u> - <u>Relazioni con posizioni di medio livello e di elevato livello</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto livello - Negoziati e decisioni importanti per l'intera unità organizzativa /ente - <u>Informazioni di elevata complessità</u> - <u>Relazioni articolate di natura negoziale</u> - <u>Relazioni fondate su più soggetti interagenti</u> - Relazioni di natura diretta <u>con funzioni di rappresentanza istituzionale del proprio Ente</u> - <u>Relazioni con posizioni di livello molto elevato</u>

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

CONTATTI - Frequenza

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Contatti interni	- Occasionali - Frequenza mensile	- Frequenti - Frequenza settimanale / giornaliera	- Continui - Frequenza giornaliera - Elevata frequenza giornaliera
Contatti esterni	- Occasionali - Frequenza mensile	- Frequenti - Frequenza settimanale / giornaliera	- Continui - Frequenza giornaliera - Elevata frequenza giornaliera

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

RESPONSABILITÀ FORMALI - Gestibilità della responsabilità

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Responsabilità Amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Alta gestibilità della responsabilità - Controllo completo delle responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> - Media gestibilità della responsabilità - Possibilità di controllare almeno in parte la propria responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa gestibilità della responsabilità - Nessun controllo della posizione sulla responsabilità
Responsabilità Penale	<ul style="list-style-type: none"> - Alta gestibilità della responsabilità - Controllo completo delle responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> - Media gestibilità della responsabilità - Possibilità di controllare almeno in parte la propria responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa gestibilità della responsabilità - Nessun controllo della posizione sulla responsabilità

RESPONSABILITÀ - Entità della sanzione

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Responsabilità Amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa entità della sanzione 	<ul style="list-style-type: none"> - Media entità della sanzione 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta entità della sanzione
Responsabilità Penale	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa entità della sanzione 	<ul style="list-style-type: none"> - Media entità della sanzione 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta gestibilità della responsabilità - Controllo completo della propria responsabilità

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA – Ricaduta organizzativa

	<i>Grado 1 - Interna</i>	<i>Grado 2 - Esterna</i>
Responsabilità Organizzativa	- La ricaduta org.va è prevalentemente interna all'organizzazione	- La ricaduta org.va è prevalentemente esterna all'organizzazione
Responsabilità di immagine	- La ricaduta org.va è prevalentemente interna all'organizzazione	- La ricaduta org.va è prevalentemente esterna all'organizzazione

RESPONSABILITA' - Entità del rischio

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Responsabilità Organizzativa	- Bassa entità del rischio	- Media entità del rischio	- Alta entità del rischio
Responsabilità di immagine	- Bassa entità del rischio	- Media entità del rischio	- Alta entità del rischio

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

COMPLESSITÀ - Discrezionalità dell'attività

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Discrezionalità dell'attività	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa discrezionalità dell'attività - Attività routinarie e ripetitive - Scarsa/media complessità dei problemi - Schemi di riferimento definiti - Possibilità di ricorso a conoscenze di base - Limitate possibilità di soluzione dei problemi 	<ul style="list-style-type: none"> - Media discrezionalità dell'attività - Attività routinarie e ad hoc - Discreta complessità dei problemi - Necessità di riferimento a modelli esterni applicabili per analogia - Ampie possibilità di soluzione dei problemi 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta discrezionalità dell'attività - Attività ad hoc - Elevata complessità dei problemi - Necessità di riferimento a modelli teorici non immediatamente utilizzabili - Possibilità di soluzione estremamente variabile

COMPLESSITÀ – Tasso di innovazione

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>
Tasso di innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa innovazione della normativa - Normali margini interpretativi - Normale necessità di aggiornamento - Bassa innovazione tecnologica - Bassa innovazione ambientale - Normale necessità di aggiornamento relativo alle procedure dell'ente, a regolamenti, a norme, a tecniche e tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta innovazione della normativa - Elevati margini interpretativi - Alto livello di innovazione tecnologica - Alta innovazione ambientale - Continua necessità di aggiornamento relativo alle procedure dell'ente, a regolamenti, a norme, a tecniche e tecnologie

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

SUPERVISIONE DEI DIPENDENTI - Tipologia dei dipendenti

Tipologia dei dipendenti	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
	- Dipendenti con compiti omogenei e ricorrenti, prevalentemente esecutivi	- Dipendenti, incluso personale specializzato, con un sufficiente livello di autonomia operativa	- Dipendenti, incluso personale specializzato, con un elevato livello di autonomia operativa
	- Dipendenti, mediamente, con un sufficiente livello di professionalità	- Dipendenti, mediamente, con un discreto livello professionale	- Dipendenti, mediamente, con un elevato livello professionale

SUPERVISIONE DEI DIPENDENTI - Numero dei dipendenti

Numero dei dipendenti	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
	- Fino a 5 dipendenti	- Da 5 a 10 dipendenti	- Oltre 10 dipendenti

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

COMPETENZE – Competenze richieste

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Competenze richieste	Conoscenza di attività standardizzate ed uso di strumenti semplici Sono previste conoscenze specialistiche Normali capacità di analisi Normali capacità di comunicazione Normale creatività	Conoscenza di strumenti complessi Sono necessarie elevate conoscenze specialistiche Buone capacità di analisi e sintesi Buone capacità di comunicazione orale e scritta Buona creatività	Conoscenza di strumenti complessi e di management Sono necessarie elevate conoscenze plurispecialistiche Ottime capacità di analisi e sintesi Ottime capacità di comunicazione orale e scritta Elevata creatività

COMPETENZE – Esperienza richiesta

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Esperienza richiesta	- Da 2 a 4 anni	- Da 4 a 6 anni	- Oltre 6 anni

ALLEGATO G

SCHEDA VALUTAZIONE PER CONFERIMENTO INCARICO

AREA

SERVIZIO

CANDIDATO:

1 - ESPERIENZA (max 60 punti)

1/a Anzianità acquisita nel servizio negli ultimi 5 anni

punti 4 per anno o frazioni superiore a 6 mesi (max 20 punti) punti

1/b Anzianità nella categoria D

punti 1 x anno o frazioni superiore a 6 mesi (max 20 punti) punti

1/c Responsabilità di servizio (ultimi 5 anni)

punti 3 x anno o frazione superiore a 6 mesi (max 15 punti) punti

1/d Responsabilità d' ufficio (ultimi 5 anni)

punti 1 per anno o frazione di anno (max 5 punti) punti

tot

2 - ATTITUDINE E CAPACITA' PROFESSIONALE (max 30 punti)*

Riferite alle competenze maturate nella categoria D (ultimi 5 anni)

2/a Impegno profuso (max 10 punti)

punti

2/b Qualità delle prestazioni individuali (max 10 punti)

punti

2/c Risultati conseguiti (max 10 punti)

punti

tot

3 - REQUISITI CULTURALI (max 10 punti)

3/a - titoli di studio

3/a-1 laurea (punti 3) punti

3/a-2 dottorato (punti 2 x titolo) punti

3/a-3 master o corso post laurea (punti 2 per titoli) punti

3/a 4- abilitazone (punti 2 per titolo) punti

3/a 5- docenza (punti 2 per titolo) punti

NB saranno valutati solo i titoli attinenti la PA tot

tot

TOTALE COMPLESSIVO

MAX PUNTI 100

tot

* per la valutazione delle attitudini e capacità professionali il dirigente prenderà in esame anche le valutazioni effettuate negli ultimi 5 anni per il raggiungimento degli obiettivi e per l'attribuzione delle progressioni economiche