

Versione 1 dell'aprile 2024

Approvato il 24 aprile 2024

REGOLAMENTO DEL PERSONALE DI FONDAZIONE CIMA ALLEGATO 2 POLICY DI REGOLAMENTAZIONE DEI PERCORSI DI CARRIERA

www.cimafoundation.org

Fondazione CIMA • CIMA Research Foundation

Centro Internazionale in Monitoraggio Ambientale • International Centre on Environmental Monitoring

Campus Univesitario • Via Armando Magliotto, 2 • 17100 Savona (Italy)
Tel. +39 019 230271 • info@cimafoundation.org • cimafoundation@pec.it

P.IVA / VAT 01503290098 • C.F. / F.C. 92085010095

1 Premessa

Nell'ambito del lavoro legato all'attuazione del GEP e con l'intento di creare le condizioni per garantire la maggior equità possibile e le stesse opportunità a tutti e tutte, Fondazione CIMA ha scelto di dotarsi della presente policy.

Essa ha l'obiettivo di garantire la valorizzazione dei contributi di tutte le persone della Fondazione riconoscendo, sulla base di specifiche griglie di valutazione, progressioni di carriera, incrementi retributivi e assegnazione di responsabilità dei profili all'interno dei propri ambiti di pertinenza.

Con la presente policy, Fondazione CIMA intende quindi esplicitare: criteri, processo e modalità di valutazione per regolamentare i percorsi di carriera delle proprie persone e le retribuzioni connesse.

Resta inteso che le linee guida esposte nella policy sono indicative e non vincolanti: Fondazione CIMA si riserva di mutare le proprie linee guida e i criteri di applicazione a insindacabile giudizio a fronte di particolari condizioni organizzative, tecniche ed economiche sopravvenienti, nonché a considerare eventuali misure con carattere di eccezionalità qualora si reputi necessario salvaguardare specifiche competenze.

2 Ambito di applicazione e cadenza temporale

La presente policy si applica a tutta la popolazione di Fondazione CIMA. La popolazione viene divisa in particolare tra:

- Area Ricerca
- Area IT
- Staff

Si segnala inoltre che la valutazione del personale che riveste il ruolo di Referente d'Ambito sarà assegnata al Presidente e i Direttori verranno valutati dal CdA e dalla Presidenza con procedura apposita.

Nel resto del presente documento si indicherà il valutatore (che coincide con il Presidente nel caso dei Referenti d'ambito, e con i Referenti d'ambito nel caso del resto del personale) con il termine "Responsabile".

La valutazione avrà cadenza annuale.

3 Processo di valutazione e soggetti coinvolti

Nel mese di settembre il Responsabile di ciascun ambito (Ricerca, IT, Staff) svolge una valutazione *ad personam*, basandosi sui descrittori di specifiche attese di ruolo riportati nelle

griglie di valutazione e declinati a seconda dell'area di riferimento (v. Tavola 1;2;3), anche alla luce delle aspettative di sviluppo specifiche concordate durante il precedente momento di feedback. Alla luce di tali valutazioni, il responsabile propone, giustificandole, eventuali promozioni o altre iniziative legate allo sviluppo e alla crescita.

Nel mese di ottobre il Comitato Organizzativo (CO) di Fondazione CIMA verifica, osserva e valuta la conformità delle valutazioni e delle proposte di promozione. Qualora venissero riscontrate criticità o non conformità nella valutazione prodotta, il CO si avvale di richiedere un confronto con il Responsabile, il quale sarà chiamato ad argomentare la sua valutazione del dipendente (ed eventualmente riformulare in ottica di conformità il proprio giudizio in base a quanto presente nelle griglie).

Nel mese di dicembre, il responsabile condivide e discute con il collaboratore l'esito della valutazione¹ in un momento di feedback. In questa sede, il responsabile condivide con il collaboratore le proprie aspettative per l'anno seguente, che avranno un ruolo centrale nel successivo processo di valutazione. Nel formulare queste aspettative, il responsabile si confronta con i direttori di riferimento per verificare la compatibilità e l'allineamento con le direzioni di sviluppo dell'ambito o della funzione a cui la risorsa valutata appartiene.

Nel mese di gennaio diventeranno effettivi gli eventuali passaggi di carriera secondo le logiche e gli incrementi retributivi definiti nelle fasce di retribuzione inserite nella griglia di valutazione.

Come detto in precedenza resta inteso che tale processo è indicativo e non vincolante a fronte di particolari condizioni organizzative, tecniche ed economiche sopravvenienti.

3.1 Tracciamento valutazioni

Presidente, CO e Ufficio personale hanno accesso a tutte le valutazioni dei dipendenti prodotte in Fondazione CIMA: Inoltre l'Ufficio personale, è responsabile di tenere tracciati i passaggi di carriera di tutta la popolazione aziendale e le iniziative di supporto allo sviluppo e alla crescita dei dipendenti. A tal proposito, l'Ufficio personale individuerà lo strumento più adatto alla compilazione e archiviazione delle suddette valutazioni.

I singoli Responsabili, invece, avranno accesso ai documenti di valutazione e relativi eventuali passaggi di carriera dei soli dipendenti afferenti al proprio ambito.

4 Griglie di valutazione

Sono riportate di seguito nel dettaglio le griglie di valutazione per Ricercatori, Tecnici e Staff. Ciascuna griglia è declinata secondo le specificità di ruolo, sebbene presentino la medesima struttura di partenza.

Le griglie di valutazione si articolano in tre fasce (C, B, A) associate ai livelli del CCNL:

¹ Eventuali reccriminazioni formali potranno essere gestite secondo gli strumenti giuridici, secondo le indicazioni del consulente del lavoro

- Fascia C: livello VII-VI-V
- Fascia B: livello IV-III
- Fascia A: livello II-I

A ciascuna fascia A (livello VII-VI-V), B (livello IV-III) o C (livello II-I) corrisponde una specifica fascia di RAL che prevede un certo grado di flessibilità per rispondere a esigenze di adattamento delle retribuzioni sia in ottica di competitività sul mercato di alcune figure professionali, sia a garanzia dello scatto economico legato alla progressione di livello; tale flessibilità si intende compresa tra i valori di ingresso delle fasce adiacenti (cfr. tavole 1, 2 e 3).

I Responsabili formulano la valutazione del dipendente basandosi su specifici sotto-criteri afferenti a due dimensioni:

- **Accountability:** è la dimensione che definisce l'area di incidenza della posizione, la discrezionalità attesa, il grado in cui la risorsa può avere impatto sui risultati dell'organizzazione e quanto la posizione richiede una «attivazione delle competenze», in rapporto alla ripetitività del compito o alla sua strategicità. L'accountability, a seconda dell'area (Ricerca, Tecnica, Staff), presenta delle sotto-dimensioni che specificano ancor più nel dettaglio l'oggetto di valutazione.
- **Skills:** è la dimensione che definisce la somma totale delle capacità e conoscenze necessarie a svolgere adeguatamente i compiti connessi con la posizione.

La valutazione dei responsabili viene svolta sulla base di una guida alla valutazione che definisce criteri e descrittori validi per tutti gli ambiti e funzioni. La presente policy non riguarda quindi tematiche legate a trasferte e sistema di retribuzione variabile legato al raggiungimento di obiettivi, che verranno gestite con il supporto di altri strumenti.

4.1 Rapporto tra valutazione e seniority

I passaggi tra le fasce C, B, A si intendono regolati sia sulla base della seniority acquisita dal dipendente che dalle valutazioni ricevute. Resta inteso che la seniority acquisita dal dipendente non è collegata esclusivamente alla sola permanenza di quest'ultimo all'interno di Fondazione CIMA bensì riguarda, più in generale, il tempo di presidio del ruolo rivestito dal dipendente. Pertanto, saranno prese in considerazione anche esperienze pregresse in altre *Organizzazioni*.

Per ciascuna fascia e rispetto alle diverse aree è previsto un periodo di tempo atteso in cui il dipendente rimanga all'interno di ciascuna fascia (tale periodo è indicato per ciascuna delle fasce delle tre griglie). Rispetto a questo periodo, si possono verificare i seguenti casi:

- **Fast track:** il passaggio alla fascia successiva rispetto al periodo di tempo atteso può essere anticipato, previa valutazione del responsabile, e sentiti i Direttori, se:
 - Il dipendente riceve valutazioni particolarmente positive per più anni consecutivamente (media delle valutazioni sulle competenze >4 e livello di copertura della posizione eccellente);
 - Il dipendente dimostra di ricoprire **continuativamente (costanza)** già il ruolo

successivo rispetto alla fascia di appartenenza;

- **Valutazione di fine periodo atteso:** allo scadere del periodo atteso, il responsabile valuta se il dipendente è pronto a ricoprire il ruolo previsto dalla fascia successiva; se lo è, il dipendente passa alla fascia successiva, altrimenti rimane all'interno della fascia di appartenenza.

Esclusivamente per quanto riguarda l'accesso alla fascia A, oltre alle condizioni sopra descritte, sarà necessario anche ottenere una valutazione di 4 o superiore per quanto riguarda la competenza "Ownership verso l'organizzazione".

Tavola 1. Griglia di valutazione – Area Ricerca

		Fascia C			Fascia B		Fascia A	
		Ral in ingresso: 24603,37			Ral in ingresso: 26789,64		Ral in ingresso: 29240,38	
		7	6	5	4	3	2	1
Accountability	Complessità dell'attività di ricerca	Svolge mansioni operative e di supporto all'interno delle progettualità in cui è inserito; perseguire (con il supporto della struttura) il suo sviluppo professionale attraverso la formazione e l'aggiornamento (letteratura, reportistica, seminari, workshops etc.); contribuisce in modo pertinente alle attività tecnico/scientifiche in cui è coinvolto			Svolge attività di coordinamento in piccoli progetti o WP di progetti complessi; introduce nuovi temi / ambiti di sviluppo per Fondazione CIMA (spinta innovativa); costruisce rapporti con altri enti e istituti di ricerca; crea le condizioni per reperire nuovi progetti; secondo le specificità dall'ambito e dalle attività svolte nell'anno, coordina le attività scientifiche in cui è coinvolto		Sviluppa e coordina una linea di ricerca; gestisce / coordina / supporta attività complesse su più progettualità e in particolare su progetti di elevato valore o importanza strategica; secondo le specificità dall'ambito, crea le condizioni per facilitare e stimolare la pubblicazione scientifica per le proprie risorse; introduce nuovi temi / ambiti di sviluppo per Fondazione CIMA (spinta innovativa); garantisce il rispetto di standard elevati; crea reti di cooperazione con enti nazionali e internazionali	
	Autonomia	Si occupa delle attività assegnate (WP, task, unità operative di progetti...); rispettando le scadenze concordate e sapendo organizzare efficacemente il proprio tempo anche lavorando in parallelo su più progetti			Organizza il proprio tempo e definisce le priorità per i propri collaboratori; individua tematiche da approfondire		Partecipa alle scelte strategiche del proprio ambito di appartenenza e di CIMA; individua e partecipa alla scelta dei profili necessari per il presente e per il futuro della fondazione	
	Gestione delle risorse				Supervisiona il lavoro di colleghi junior ed è in grado di porsi come mentore nei loro confronti; coordina piccoli gruppi di collaboratori		È responsabile dello sviluppo dei propri collaboratori e del loro coordinamento	

Skills	Competenze di mestiere		
	Ownership verso l'organizzazione		
	Capacità di lavorare in autonomia su singole attività	Capacità di raggiungere l'obiettivo in autonomia	Pensiero strategico / Visione d'insieme
	Flessibilità e capacità di adattamento	Flessibilità, capacità di adattamento, capacità di lavorare in emergenza	Capacità di affrontare l'incertezza
	Attitudine relazionale e capacità comunicativa (verso l'esterno e verso l'interno)	Gestione del conflitto	Mediazione e negoziazione
	Capacità di analisi	Pensiero critico	Gestione della complessità
	Capacità di lavorare in squadra	Capacità di coordinamento	Leadership / autorevolezza

Periodo atteso di permanenza nelle fasce:

C	B
10 anni	15 anni

Tavola 2. Griglia di valutazione – Area Tecnica

		Fascia C			Fascia B		Fascia A	
		Ral in ingresso: 24603,37			Ral in ingresso: 26789,64		Ral in ingresso: 29240,38	
		7	6	5	4	3	2	1
Accountability	Complessità nelle mansioni richieste	Svolge nei tempi concordati attività a bassa complessità assegnate nell'ambito di un progetto; risponde efficacemente e tempestivamente alle richieste degli utenti			Svolge nei tempi concordati attività di media difficoltà, seguendone l'intero ciclo di vita; è un punto di riferimento interno per le tematiche di sua competenza; si relaziona efficacemente con gli stakeholder interni; si relaziona efficacemente con tecnici di altri enti		Svolge le attività a più alta complessità; definisce le modalità di risposta alle esigenze informatiche della Fondazione; è in grado di individuare potenziali o nuovi fattori di criticità e proporre soluzioni di mitigazione degli stessi; gestisce i problemi / le emergenze più complesse; si relaziona efficacemente con gli stakeholder interni; si relaziona efficacemente con tecnici di altri enti	
	Autonomia	Svolge le attività assegnate e riconosce le attività di propria competenza; discerne i casi in cui è opportuno attivare risorse più senior			Gestisce problemi informatici mediamente complessi; è in grado di organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze; propone metodi e strumenti migliorativi rispetto alle problematiche		È responsabile dell'organizzazione strutturale di nuovi progetti e della scelta delle tecnologie da utilizzare; propone metodi e strumenti migliorativi rispetto alle problematiche	
	Gestione delle risorse						Assegna le risorse ai diversi progetti supervisionandone e coordinandone l'operato	

Skills	Competenze di mestiere		
	Orientamento al cliente interno ²		
	Ownership verso l'organizzazione		
	Capacità di lavorare in autonomia su singole attività	Capacità di raggiungere l'obiettivo in autonomia	Pensiero strategico / Visione d'insieme
	Flessibilità e capacità di adattamento	Flessibilità, capacità di adattamento, capacità di lavorare in emergenza	Capacità di affrontare l'incertezza
	Attitudine relazionale e capacità comunicativa (verso l'esterno e verso l'interno)	Gestione del conflitto	Mediazione e negoziazione
	Capacità di analisi	Pensiero critico	Gestione della complessità
	Capacità di lavorare in squadra	Capacità di coordinamento	Leadership / autorevolezza

² Ovvero la persona dell'organizzazione che si rivolge alle funzioni di staff per supporto nelle materie di sua competenza

Periodo atteso di permanenza nelle fasce:

C	B
10 anni	15 anni

Tavola 3. Griglia di valutazione - Staff

		Fascia C			Fascia B		Fascia A	
		Ral in ingresso: 24603,37			Ral in ingresso: 26789,64		Ral in ingresso: 29240,38	
		7	6	5	4	3	2	1
Accountability	Complessità tecnica	Svolge con efficienza e puntualità le attività operative e di supporto assegnategli e previste dal proprio ruolo; è in grado di risolvere le criticità più semplici o di indicare gli interlocutori corretti			Gestisce efficacemente la pianificazione e l'organizzazione delle attività di media complessità previste dal proprio ruolo. Gestisce efficacemente le relazioni con i PM e gli altri stakeholder interni all'organizzazione; fornisce il proprio contributo alla risoluzione dei problemi; supporta nell'attuazione delle soluzioni strategiche		Svolge le attività a più alta complessità; è responsabile delle scelte strategiche previste dalla propria funzione; è responsabile del rispetto degli standard di qualità per la propria funzione; gestisce le richieste più particolari, seguendone il processo; gestisce prontamente sia le esigenze specifiche delle persone di CIMA sia problemi/emergenze in generale legate all'attività o al ruolo; si relaziona efficacemente con stakeholder interni ed esterni all'organizzazione; gestisce la relazione con gli stakeholder più rilevanti	
	Autonomia	Svolge le attività assegnate, rispetta le scadenze concordate e sa organizzare il proprio tempo anche lavorando in parallelo su più task			Gestisce le attività di media complessità previste dal proprio ruolo; è in grado di organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze, rispettando le scadenze		Definisce le priorità per sé e per la propria funzione; se previsto, prende parte alle scelte strategiche della Fondazione	
	Gestione delle risorse				Supervisiona e coordina il lavoro di colleghi junior, se presenti		È responsabile dello sviluppo dei collaboratori e del loro coordinamento; è attento alle loro necessità ed è in grado di porsi come punto di riferimento nei loro confronti; distribuisce le attività all'interno della propria funzione; agisce attivamente per creare un clima di collaborazione diffuso	

Skills	Competenze di mestiere		
	Orientamento al cliente interno		
	Ownership verso l'organizzazione		
	Capacità di lavorare in autonomia su singole attività	Capacità di raggiungere l'obiettivo in autonomia	Pensiero strategico / Visione d'insieme
	Flessibilità e capacità di adattamento	Flessibilità, capacità di adattamento, capacità di lavorare in emergenza	Capacità di affrontare l'incertezza
	Attitudine relazionale e capacità comunicativa (verso l'esterno e verso l'interno)	Gestione del conflitto	Mediazione e negoziazione
	Capacità di analisi	Pensiero critico	Gestione della complessità
	Capacità di lavorare in squadra	Capacità di coordinamento	Leadership / autorevolezza

Periodo atteso di permanenza nelle fasce:

C	B
10 anni	15 anni

GUIDA ALLA VALUTAZIONE

A Accountability e skills: modalità di valutazione differenziate

Per quanto riguarda l'area accountability, al responsabile è richiesto di valutare il **livello di presidio** del proprio ruolo, ovvero rispetto alla fascia in cui è inserita. I livelli di presidio previsti sono:

Livello di presidio		
Copertura sufficiente	Copertura soddisfacente	Copertura eccellente
La risorsa svolge in compiti assegnati con sufficiente efficacia; talvolta ha bisogno di supporto per le attività più complesse tra quelle di sua competenza; si concentra prevalentemente sugli aspetti operativi del proprio ruolo.	La risorsa svolge in autonomia tutte le mansioni ad essa associate, rispettando sempre le scadenze assegnate e interpretando il proprio ruolo in tutti gli aspetti da esso previsti.	La risorsa ricopre il ruolo in maniera eccellente, andando spesso oltre le aspettative sia rispetto alla qualità degli output che del tempo impiegato a produrli. È un modello di ruolo per i colleghi e un punto di riferimento per i responsabili.

B Area skills: definizioni e descrittori

Per quanto riguarda l'area skills, invece, la valutazione del dipendente si basa sul **grado** di padronanza espresso dai valori 1-5, ossia *quanto* la risorsa esprime da 1 a 5 le competenze attese per il proprio ruolo.

Nelle tabelle che seguono forniamo le *definizioni* delle skills e i *descrittori* che ne definiscono i vari gradi di padronanza, che orienteranno la valutazione dei Responsabili.

Competenze di mestiere				
Si intende l'insieme delle competenze tecniche che si possono acquisire, quantificare e dimostrare attraverso una qualifica o una prova e che sono legate alla propria figura professionale.				
1	2	3	4	5
Presenta competenze tecniche scarse, non sempre sufficienti allo standard di adeguatezza previsto. Mostra poca consapevolezza delle proprie carenze.	Presenta competenze tecniche scarse ma sufficienti di cui la risorsa è consapevole. Si attiva a tal proposito nel cercare di recuperare le carenze, mettendosi in gioco e	Presenta un buon livello di competenze tecniche sebbene, a volte, fatichi a rendere produttive le proprie abilità.	Presenta un ottimo livello di competenze di mestiere e mostra un atteggiamento orientato ad accrescere il proprio bagaglio di competenze sia sul luogo di lavoro sia con corsi di perfezionamento	Presenta competenze tecniche avanzate, con alto livello di consapevolezza delle potenzialità delle proprie abilità. Mette a disposizione dei collaboratori le proprie competenze e la

	apprendendo quanto più possibile dal contesto lavorativo.		professionale.	propria esperienza all'interno del contesto lavorativo, al fine di aiutarli nel percorso di crescita professionale.
--	---	--	----------------	--

Orientamento al cliente interno

Si intende la volontà di aiutare o servire i clienti interni e soddisfare i loro bisogni. Significa focalizzare lo sforzo personale nello scoprire e venire incontro alla persona e alle sue esigenze.

1	2	3	4	5
Risponde adeguatamente: riceve, ove richiesto, le domande, le richieste e i reclami del cliente interno tenendolo aggiornato sull'avanzamento di progetti e di attività.	Mantiene una comunicazione chiara: si relaziona in modo chiaro con il cliente interno sulle reciproche aspettative verificandone la soddisfazione. Distribuisce informazioni utili alla clientela e offre un servizio cordiale ed amichevole.	Assume personalmente la responsabilità di risolvere i problemi: si fa carico della risoluzione di problemi di servizio al cliente interno. Gestisce tempestivamente e in modo propositivo le problematiche.	Si attiva per il cliente: si rende disponibile a soddisfare i bisogni del cliente interno. Fa tentativi concreti di offrire un valore aggiunto. Agisce al di là delle aspettative richieste.	Risponde alle esigenze inesprese del cliente interno: conosce le attività di competenza del cliente interno e/o ricerca informazioni sulle sue reali esigenze oltre a quelle espresse inizialmente. Soddisfa le richieste del cliente interno proponendogli prodotti o servizi personalizzati. Ricerca vantaggi a lungo termine per il cliente interno partecipando contestualmente al processo decisionale dello stesso in qualità di persona fidata che fornisce

				consulenza.
--	--	--	--	-------------

Capacità di lavorare in autonomia su singole attività

È la capacità di organizzare in autonomia il proprio lavoro per raggiungere i risultati attesi massimizzando l'efficienza nella programmazione di tempi e nell'utilizzo delle risorse a disposizione.

1	2	3	4	5
Definisce sommariamente il proprio piano di lavoro senza identificare indirizzi e priorità d'azione.	Definisce il proprio piano di lavoro tenendo conto di obiettivi, vincoli e priorità.	Garantisce l'applicazione del piano di lavoro mettendo in atto in modo sistematico meccanismi di monitoraggio del proprio operato.	Adotta interventi correttivi, ri-pianificando le attività, a fronte di ostacoli/emergenze incontrati nella fase attuativa.	Prevede in fase di pianificazione della propria attività lavorativa alternative di azione a fronte di ostacoli potenziali.

Capacità di raggiungere l'obiettivo in autonomia

È la capacità di raggiungere in autonomia gli obiettivi stabiliti, di definire gli step funzionali al raggiungimento degli obiettivi e monitorare i propri risultati.

1	2	3	4	5
<p>Non percepisce gli obiettivi assegnati come propri, l'azione professionale è discontinua e poco finalizzata. Si attiva prevalentemente a fronte di specifiche richieste.</p>	<p>Dimostra una modesta tensione all'obiettivo. Esegue una pianificazione di massima che gli permette il raggiungimento degli obiettivi in situazioni standard.</p>	<p>Si attiva in modo continuativo per raggiungere gli obiettivi stabiliti, dimostrando una buona attenzione agli aspetti di metodo e/o qualità. È in grado di definire in autonomia gli step per raggiungere i propri obiettivi, pianificando le proprie attività nel rispetto delle scadenze concordate e monitorando in itinere i risultati ottenuti. Informando supervisore o colleghi di eventuali gap importanti.</p>	<p>Inserisce i propri obiettivi e i propri piani di azione all'interno di una visione più ampia, di progetto o di funzione. Utilizza sistemi di monitoraggio/controllo del raggiungimento degli obiettivi e predispone aggiustamenti ai propri piani in funzione dei risultati ottenuti.</p>	<p>Definisce per sé obiettivi anche sfidanti e in coerenza identifica gli step necessari per raggiungerli. Fronteggia e gestisce difficoltà impreviste e fuori dall'ordinario.</p>

Pensiero strategico/Visione d'insieme

Si intende avere una visione integrata delle implicazioni strategiche delle proprie azioni in un quadro prospettico. Prevedere gli scenari futuri definendo i probabili andamenti e le possibili evoluzioni. Favorire la creazione di una visione comune coerente con la strategia della Fondazione.

1	2	3	4	5
<p>Colloca i propri obiettivi all'interno del proprio contesto di riferimento agendo prevalentemente in un'ottica di breve periodo. Si relaziona con i colleghi limitatamente alle richieste di ruolo e agli ambiti operativi definiti.</p>	<p>Individua le connessioni più evidenti e più semplici fra diversi fattori organizzativi. Conosce le strategie e ha una comprensione adeguata degli obiettivi di interesse che ne derivano. Interagisce utilmente con coloro che operano a monte e a valle del proprio ambito operativo rendendoli partecipi delle problematiche che li riguardano.</p>	<p>Sviluppa proiezioni di massima, nel medio periodo, coerenti con gli scenari interni formulando piani coerenti con le finalità e le politiche aziendali. Condivide le strategie e crea consenso intorno alle stesse, confrontandosi con i colleghi e chiarendo ai collaboratori le logiche e le linee guida.</p>	<p>Legge ed interpreta i diversi fattori in un quadro complessivo ed organico. Riesce a cogliere i collegamenti fra diversi elementi del contesto e ricostruisce le reciproche influenze individuando i nessi di causa ed effetto. Diffonde il significato delle scelte strategiche importanti, chiarisce ed interpreta il loro significato e conseguenze per l'ambito assegnato.</p>	<p>Interpreta lo scenario strategico aziendale e le interconnessioni fra i diversi fattori organizzativi comprendendone l'impatto dell'esterno sulle strategie interne. È consapevole delle direzioni evolutive del settore e di come i cambiamenti possano impattare sull'azienda. Tiene conto di come le politiche attuali, i processi e i metodi possano essere influenzati dai futuri sviluppi ed evoluzioni. Sa cogliere, prevedere e trasmettere l'evoluzione.</p>

Flessibilità e capacità di adattamento

È la capacità di guidare il cambiamento facendosene promotore in prima persona. La persona legge il cambiamento come opportunità e sfida per raggiungere nuovi risultati.

1	2	3	4	5
<p>Mostra rigidità e lentezza nell'accettazione del cambiamento.</p> <p>Dimostra uno scarso controllo dell'ansia connesso all'incertezza del nuovo.</p>	<p>Si adatta al cambiamento anche se con atteggiamento passivo. Non coglie gli aspetti legati all'opportunità che il cambiamento può veicolare.</p>	<p>Si attiva per facilitare i cambiamenti che si verificano. Utilizza in modo appropriato le situazioni di cambiamento riuscendo ad intuire le opportunità.</p>	<p>Vede nel cambiamento la possibilità di raggiungere nuovi risultati. È spinto dalla curiosità e dalle opportunità di crescita legate al nuovo attraverso cui sperimenta nuovi modelli di lavoro e individua nuovi stimoli professionali.</p>	<p>Affronta rapidamente nuove sfide anche in situazioni complesse e non note. Riesce a sviluppare negli altri la giusta motivazione e spinta emotiva per raggiungere nuovi risultati.</p>

Capacità di lavorare in emergenza

È la capacità di reagire attivamente di fronte al mutare repentino della realtà e delle situazioni, rispondendo positivamente e lavorando per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

1	2	3	4	5
<p>Ha difficoltà nel districarsi in situazioni impreviste o di emergenza.</p> <p>Dimostra uno scarso controllo dell'ansia e spesso non è pronto nell'individuare soluzioni.</p>	<p>Supporta il team nella gestione di situazioni di emergenza senza però dimostrarne padronanza e risolutezza.</p>	<p>Gestisce le situazioni di emergenza con controllo e risolutezza individuando possibili soluzioni all'emergenza creatasi e favorendo il raggiungimento degli obiettivi prefissati.</p>	<p>Dimostra sicurezza nel gestire situazioni di emergenza, agendo con rapidità e risolutezza.</p> <p>Contribuisce a ristabilire l'equilibrio all'interno del proprio team.</p>	<p>È in grado di assumersi la responsabilità di decisore e di guida in situazioni di emergenza.</p> <p>Modula il proprio agire valutando le nuove circostanze ed è in grado di trasformare situazioni di emergenza sul lavoro in opportunità, cogliendone aspetti da trarre a vantaggio del proprio lavoro e di quello del team.</p>

Capacità di affrontare l'incertezza

È la capacità di reagire a situazioni inaspettate e condizioni di contesto mutevoli e incerti che mettono la persona di fronte la necessità di prendere decisioni con ponderatezza, lucidità e tempestività. Capacità di affrontare situazioni incerte allo scopo di coglierne le opportunità.

1	2	3	4	5
<p>È un supporto per decisioni altrui più che un decisore in prima persona.</p> <p>Tende a vivere con disagio i momenti di cambiamento o le situazioni inattese o sconosciute.</p> <p>Reindirizza con una certa lentezza le proprie idee e comportamenti a seguito di situazioni inattese.</p>	<p>Se sollecitato e in situazioni di urgenza accetta l'esigenza di reagire al contesto di incertezza,</p> <p>dimostrando disponibilità nel fornire supporto alla gestione altrui della situazione inaspettata.</p>	<p>Adatta i propri comportamenti al variare della situazione specifica e si attiva velocemente e con determinazione in situazioni anche complesse di incertezza.</p>	<p>Dimostra sicurezza nel gestire situazioni inaspettate, agendo con rapidità e lucidità.</p> <p>Individua velocemente soluzioni alternative, trasformando l'incertezza in opportunità.</p>	<p>È in grado di assumersi la responsabilità di decisore e di guida in situazioni inaspettate e incerte,</p> <p>attivandosi tempestivamente e agendo con lucidità e ponderatezza al fine di individuare le opportune decisioni da prendere.</p> <p>Reindirizza con una certa rapidità le proprie idee.</p>

Attitudine relazionale

È la capacità di saper stabilire, sviluppare e mantenere relazioni con gli interlocutori mostrando attenzione e partecipazione attiva verso gli altri. È la capacità di saper comunicare in maniera proattiva, supportiva, interessata a pensieri e opinioni altrui, dimostrando la disponibilità a comprendere il punto di vista degli altri. Incentiva un ambiente di lavoro caratterizzato da dialogo e confronto costante.

1	2	3	4	5
<p>Sa ascoltare limitatamente alla ricezione delle informazioni: prevale un ascolto passivo dell'altro.</p>	<p>Ascolta con interesse e attenzione parziale: si rende disponibile ad ascoltare l'altro, mostra rispetto ma la comprensione è parziale e non del tutto finalizzata all'apprendimento o alla presa in carico delle informazioni.</p>	<p>Sa ascoltare con atteggiamento di disponibilità: è sensibile ai punti di vista di colleghi e collaboratori e pone attenzione al contenuto della comunicazione con reale interesse per la persona e in vista del suo apprendimento.</p>	<p>Sa ascoltare con un alto grado di attenzione e partecipazione comunicativa: è interessato ai pensieri e alle opinioni altrui, sa osservare e comprendere in profondità l'interlocutore qualificando i contenuti anche grazie ai segnali non verbali, fornisce feedback (riformula, pone domande, chiede delucidazioni...).</p>	<p>Sa cogliere i reali messaggi: oltre a porre interesse e attenzione, mostra ottime capacità di comunicazione interpersonale, coglie i messaggi secondari e le finalità dell'altro facendosi carico delle esigenze espresse e considerandole occasione di crescita</p>

Capacità comunicativa (verso l'esterno e verso l'interno)

Capacità di gestire in modo opportuno le informazioni, esponendo con chiarezza e trasmettendo con efficacia i concetti; comunicare in modo conciso e chiaro con qualsiasi interlocutore adattando modalità e linguaggio.

1	2	3	4	5
Incorre frequentemente in fraintendimenti e dimostra poca attenzione alla comunicazione con gli altri	Sa relazionarsi, quando necessario, utilizzando modalità comunicative non sempre adeguate senza adattarsi al contesto e/o alla persona con cui si sta comunicando.	È in grado di adeguare le proprie modalità comunicative rispetto agli altri e/o al contesto. Si dimostra efficace nella trasmissione di aspetti tecnici (caratteristiche prodotti, dettagli relativi al contratto, ...) di media complessità.	Comunica con efficacia anche aspetti tecnici complessi, utilizzando modalità comunicative adeguate al contesto e all'interlocutore. Seleziona le informazioni in funzione del contesto.	Comunica in modo adeguato e appropriato, facendo ricorso a domande per verificare la comprensione del messaggio trasmesso. È in grado di trasmettere concetti anche complessi, risultando chiaro e efficace.

Gestione del conflitto

È la capacità di gestire disaccordi che si manifestano all'interno di un team in maniera costruttiva.

1	2	3	4	5
<p>Dimostra difficoltà nel gestire situazioni di conflitto all'interno del proprio team, evitando così un confronto diretto con le persone coinvolte o negando l'evidenza di eventuali disaccordi.</p>	<p>Seppur con difficoltà, cerca di gestire le situazioni di conflitto che rileva all'interno del proprio team. Qualora non riesca a mitigare e negoziare efficacemente con le parti coinvolte, individua la persona più adatta a fare ciò.</p>	<p>Sa gestire con successo situazioni semplici di conflitto all'interno del proprio team, identificando le motivazioni sottese e favorendo il giusto confronto tra le parti.</p>	<p>È in grado di gestire efficacemente situazioni di conflitto all'interno del proprio team, riuscendo a valorizzare le peculiarità e i punti di forza delle posizioni prese dalle parti coinvolte e trasformarle in punto di incontro.</p>	<p>È in grado di gestire con successo qualunque situazione di conflitto all'interno del proprio team, favorendo il dialogo e il confronto tra le parti coinvolte e mettendo queste ultime nella condizione di raggiungere un punto di incontro.</p> <p>Riesce a trasformare questi momenti in un'occasione di miglioramento per il singolo individuo e per il team.</p> <p>Si rende disponibile nel supportare colleghi in difficoltà nella gestione di situazioni di conflitto.</p>

Mediazione e negoziazione

È la capacità di saper gestire efficacemente la contrattazione o un eventuale conflitto con l'interlocutore, riuscendo ad indirizzare interessi divergenti verso un risultato in linea con gli obiettivi della fondazione ed in sintonia con le aspettative dell'interlocutore.

1	2	3	4	5
<p>Dimostra di non essere in grado di gestire la contrattazione e/o un eventuale conflitto con l'interlocutore.</p> <p>Non ricerca una soluzione condivisa in una situazione di controversia. Rinuncia a sostenere il proprio punto di vista in una situazione di conflitto. Non riesce a gestire il conflitto.</p>	<p>Gestisce con difficoltà una situazione di conflitto e/o contrattazione, individuandone i termini ma riuscendo solo occasionalmente a proporre soluzioni condivise. Si limita ad identificare i termini della controversia. Riesce solo occasionalmente a proporre soluzioni condivise. Utilizza modalità negoziali prevedibili.</p>	<p>Sa gestire situazioni di contrattazione semplici e lievi conflitti, proponendo soluzioni ragionevoli.</p> <p>Identifica i termini della controversia e il più delle volte giunge a soluzioni condivise.</p>	<p>Gestisce efficacemente situazioni di conflitto riuscendo sistematicamente a proporre soluzioni condivise. E' capace di creare un clima negoziale positivo e di proporre soluzioni condivise. Utilizzare molteplici modalità negoziali.</p>	<p>Gestisce efficacemente situazioni negoziali complesse, riuscendo a concludere le trattative con esiti favorevoli.</p> <p>Sa creare un clima negoziale positivo anche in situazioni di forte conflittualità. Riesce a concludere trattative complesse con esito favorevole e a rappresentare con efficacia i vantaggi che anche la controparte può ricavare dalla conclusione della trattativa.</p>

Capacità di analisi

È la capacità di comprendere una situazione e/o un problema scomponendolo in parti più piccole e di individuare le implicazioni di una situazione con un procedimento a fasi successive. Il pensiero analitico comporta: l'organizzazione degli elementi di un problema o di una situazione in modo sistematico, il confronto costante di diversi aspetti o caratteristiche, la fissazione di priorità su base razionale e l'individuazione di sequenze temporali o relazioni di causa-effetto.

1	2	3	4	5
Elenca compiti o attività: scompone i problemi semplici in elenchi di compiti o attività senza assegnare valori. Elabora un elenco di elementi senza un particolare ordine o una serie di priorità.	Effettua diagnosi semplici: mostra una discreta sequenzialità, precisione e completezza nella raccolta delle variabili significative dei problemi semplici. Elabora un elenco di attività in ordine di importanza.	Individua nessi causali: è in grado di individuare e valutare collegamenti causali tra le variabili di un problema mediamente complesso attraverso buone capacità di approfondimento, rigore metodologico e un valido processo logico-razionale. Analizza e scompone problemi in pro e contro.	Coglie nessi multipli: effettua collegamenti causali multipli tra diverse cause potenziali di episodi, diverse conseguenze di azioni, catene di eventi. Analizza i rapporti tra diverse parti di situazioni e di problemi complessi.	Elabora analisi o piani complessi: rispetto a problemi di estrema complessità è in grado di anticipare gli ostacoli e pensare ai dettagli dei passi futuri. Usa svariate tecniche di analisi per scomporre problemi complessi nelle loro componenti.

Pensiero critico

È la capacità di concettualizzare, applicare, analizzare, sintetizzare e/o valutare attivamente e abilmente le informazioni raccolte da, o generate da, osservazione, esperienza, riflessione, ragionamento o comunicazione, come guida alla credenza e all' azione. Si riferisce al pensiero razionale e riflessivo.

1	2	3	4	5
Si limita ad accettare come verità assolute le informazioni raccolte/generate da osservazione, esperienza, riflessione, ragionamento o comunicazione: le informazioni ricevute guidano le sue azioni e credenze.	Approfondisce ponendosi una serie di domande e effettuando ricerche le informazioni raccolte/generate da osservazione, esperienza, riflessione, ragionamento o comunicazione unicamente per gli ambiti di suo interesse.	Sistematicamente approfondisce ponendosi una serie di domande e effettuando ricerche le informazioni raccolte/generate da osservazione, esperienza, riflessione o ragionamento o comunicazione.	E' in grado di costruirsi una propria idea, prescindendo da quelle che sono le informazioni raccolte/generate da osservazione, esperienza, riflessione, ragionamento o comunicazione.	E' in grado di costruirsi una propria idea, andando oltre ai condizionamenti esterni, e di analizzare in maniera critica le informazioni raccolte/generate da osservazione, esperienza, riflessione, ragionamento o comunicazione.

Gestione della complessità

È la capacità di scomporre i problemi complessi in piccole parti più facilmente risolvibili. Trovare più soluzioni allo stesso problema e/o soluzioni fuori dagli schemi. Fare sintesi degli elementi importanti emersi dall'analisi arrivando alla proposta di soluzioni fattibili. Coinvolgere gli altri per condividere le informazioni utili alla risoluzione del problema.

1	2	3	4	5
<p>Dimostra difficoltà nell'identificazione e dei singoli elementi di un problema o di una situazione.</p> <p>Trascura anche gli elementi espliciti e/o non adotta, nell'analisi dei casi, un approccio sistemico e strutturato.</p>	<p>È in grado, in situazioni standard, di elaborare soluzioni per la gestione del problema/situazione.</p> <p>e. Tende a servirsi delle procedure organizzativo-gestionali suggerite dall'organizzazione. Può avere una visione focalizzata sul proprio punto di vista e sulla propria personale esperienza.</p>	<p>Considera con adeguata accuratezza tutti gli elementi principali che compongono un problema/situazione.</p> <p>e. Riesce a cogliere anche alcuni fattori secondari. Sa valutare il grado di priorità e di urgenza del problema. È in grado di dosare il tempo per l'analisi così come quello per la definizione della sua soluzione.</p>	<p>Di fronte ad un problema che prevede l'analisi di numerose informazioni riesce ad ordinarle in modo sistematico ed accurato. Ricostruisce la catena delle cause e mostra di utilizzare logica, metodo e schemi di interpretazione efficaci.</p> <p>Prende in considerazione e possibili soluzioni alternative individuando spunti originali.</p> <p>Si confronta con l'eventuale gruppo di lavoro e/o il proprio referente sulla sua definizione.</p>	<p>Padroneggia la complessità informativa e sa interpretare correttamente lo scenario.</p> <p>Approfondisce i fattori più rilevanti con ricchezza concettuale e varietà di punti di vista. Cerca risposte ed individua soluzioni innovative, anche in autonomia se necessario, implementando quella più adatta per la persona e per l'organizzazione.</p>

Capacità di lavorare in squadra

È l'attitudine a fornire il proprio contributo nell'ambito del gruppo dimostrando un comportamento collaborativo, costruttivo. Capacità di collaborare con gli altri per raggiungere un obiettivo comune piuttosto che lavorare individualmente o in competizione. Interesse a sostenere e promuovere la circolazione delle informazioni per facilitare l'integrazione e la collaborazione tra le diverse parti.

1	2	3	4	5
<p>Non collabora o lo fa solo se sollecitato.</p> <p>Fornisce il proprio contributo solo su richiesta esplicita e non condivide le informazioni o lo fa sporadicamente.</p>	<p>Limita la propria collaborazione all'esecuzione del proprio compito individuale</p> <p>all'interno del proprio gruppo di lavoro o unità operativa.</p> <p>Coopera e condivide le informazioni con i colleghi solo occasionalmente.</p>	<p>Partecipa attivamente al lavoro di gruppo</p> <p>condividendo informazioni, riconoscendo/valorizzando il contributo dei colleghi, dimostrando un atteggiamento costruttivo proponendo idee, soluzioni.</p>	<p>Si dimostra disponibile a rivedere il proprio punto di vista e/o le proprie priorità</p> <p>se necessario in funzione del raggiungimento dell'obiettivo comune, cerca di capire il punto di vista altrui.</p>	<p>Promuove il lavoro di gruppo sollecitando il contributo dei colleghi (idee, pareri), incoraggia e responsabilizza gli altri, promuove la circolazione delle informazioni. Si propone come mediatore di eventuali controversie in funzione del raggiungimento di un obiettivo comune.</p>

Capacità di coordinamento

È la capacità di pianificare e controllare il lavoro proprio e quello dei propri collaboratori al fine di raggiungere i risultati attesi massimizzando l'efficienza e l'efficacia (programmazione di tempi, flussi, utilizzo risorse umane e strumentali a disposizione).

1	2	3	4	5
Non pianifica o pianifica in modo non adeguato il proprio lavoro e/o quello della propria unità operativa.	Pianifica sia il proprio lavoro e/o quello della propria unità operativa tenendo conto di obiettivi, vincoli, priorità.	Non si limita a pianificare ma provvede anche a coordinare e controllare le attività proprie e della propria unità operativa al fine di garantire l'applicazione dei piani di lavoro stabiliti.	Adotta interventi correttivi di ri-pianificazione e coordinamento delle attività e delle tempistiche a fronte di cambiamenti/ostacoli nella fase attuativa e ne dà pronta comunicazione ai collaboratori.	Prevede in fase di pianificazione alternative di azione a fronte di ostacoli potenziali. Comunica anticipatamente ai collaboratori le varie alternative. È in grado di coordinare con efficienza ed efficacia la propria unità operativa e il proprio lavoro.

Leadership/autorevolezza

È la capacità di esprimere autorevolezza sia professionale che personale, indirizzando le energie intellettuali e/o emotive del gruppo verso il continuo miglioramento degli standard di qualità. Diffonde una visione coinvolgente facendo aderire il team alla missione, agli obiettivi e ai valori aziendali.

1	2	3	4	5
Fatica a gestire il team: manifesta difficoltà nell'assegnare compiti e obiettivi. La sua azione, più che costituire una guida, genera confusione nel gruppo.	Coordina il team: stabilisce agenda e obiettivi, controlla i tempi, affida i compiti correttamente e gestisce le riunioni. Asseconda, piuttosto che dirigere, i gruppi di lavoro.	Facilita il lavoro del team: spiega i motivi di una decisione e si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie. Coinvolge tutti nelle proposte che riguardano il team facendo meeting per scambiare idee e informazioni.	Migliora l'efficacia del team: motiva il gruppo, tiene alto il morale e la produttività, incoraggia i membri del team. Dà personalmente il buon esempio dimostrando i comportamenti desiderati.	Si posiziona come punto di riferimento: sa assumere stabilmente un ruolo di riferimento e di guida anche in assenza di cariche formali. Riesce ad ottenere il consenso di persone o gruppi anche in situazioni diversificate o poco conosciute. Agisce per assicurare che le persone condividano la missione, gli obiettivi e i programmi.

Ownership verso la propria organizzazione

Si riferisce al sentimento di possesso/proprietà che il lavoratore sviluppa verso obiettivi e/o attività della propria organizzazione al punto da dedicarsi ad essi con la stessa dedizione, cura e attenzione che riporrebbe a obiettivi e/o attività personali. È indicatore di quanto il soggetto sente l'organizzazione come parte integrante di sé stesso.

1	2	3	4	5
<p>Dimostra scarso interesse e partecipazione alle attività pensate per la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione.</p> <p>Ritiene prioritario orientare il proprio tempo a disposizione solo su attività legate al proprio ambito/ruolo di appartenenza.</p>	<p>Si impegna e prende parte alla vita di Fondazione CIMA, seppur con discontinuità e poco investimento di risorse, mantenendo prioritario il focus sulle attività e/o obiettivi legati al proprio ambito/ruolo di appartenenza.</p>	<p>Collabora alle attività pensate per la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione, mostrando un'attenzione sempre maggiore verso il benessere di Fondazione CIMA nel suo complesso</p>	<p>Partecipa con entusiasmo alla vita di Fondazione CIMA, suggerendo iniziative in grado di generare un impatto positivo sull'organizzazione e gestendo alcune di queste iniziative in autonomia.</p>	<p>Partecipa attivamente alla vita di Fondazione CIMA, promuovendo iniziative in grado di generare un impatto positivo sull'organizzazione e anche in termini di vantaggio competitivo.</p> <p>Mostra una spiccata motivazione intrinseca e ha a cuore il benessere e la crescita dell'organizzazione.</p>