

ACCORDO SINDACALE

Il 22 maggio 2000 si sono incontrati ASIEP e FILCEA-CGIL, FLERICA-CISL, UILCEM-UIL per il completamento del nuovo impianto classificatorio, così come previsto dall'Accordo 1.2.00.

Le parti hanno, in tale ambito, concordato la definizione dei seguenti punti, che pertanto formano parte integrante dell'impianto classificatorio contrattuale concordato nell'Intesa 1.2.00:

- Premessa alle declaratorie.
- Declaratorie.
- Linee guida di la applicazione.
- Individuazione degli elementi del CREA per ciascun fattore.
- Descrizione degli elementi del CREA.

La scelta degli elementi per ciascun fattore, per ogni singola categoria e ogni comparto all'interno delle singole aree di business, come previsto dall'Accordo 1.2.00, sarà effettuata nel corso della sessione di incontri di Commissioni, già concordata dalle parti, al fine di completare definitivamente l'impianto contrattuale delle classificazioni.

Le parti stipulanti convengono d'incontrarsi nel mese di giugno 2001 per procedere ad una valutazione complessiva a valle della 1a fase di applicazione del nuovo sistema classificatorio.

Analogo incontro avverrà nel mese di aprile 2002 dopo il completamento del nuovo impianto classificatorio.

DECLARATORIE

Premessa.

Il nuovo impianto classificatorio si basa sulle seguenti caratteristiche:

- Numero ridotto di categorie.
- Individuazione di ruoli professionali in forma sintetica.
- Apprezzamento dell'apporto professionale del singolo lavoratore (CREA).

Nei sistemi tradizionali l'inquadramento è sostanzialmente guidato da profili professionali dettagliati e descrittivi di gran parte delle attività effettivamente svolte. Ne consegue che la funzione demandata alle declaratorie è essenzialmente quella di indicazione generica di realtà successivamente dettagliate e, solo per eccezione, si fa riferimento diretto alle declaratorie per procedere all'inquadramento.

Nel nuovo sistema concordato, invece, in considerazione della definizione di ruoli chiave espressi in forma sintetica - caratteristica peraltro indispensabile per dare concretezza all'apprezzamento individuale del CREA -, le declaratorie hanno un ruolo preminente per definire quella parte della valutazione complessiva della professionalità che è rappresentata dall'inquadramento.

Da ciò scaturisce la necessità che la definizione delle caratteristiche fondamentali che contraddistinguono le singole categorie venga sviluppata in forma ampia e dettagliata per consentire una lettura uniforme, senza lasciare margini interpretativi, non necessari, ai vari interlocutori.

Rappresentando le declaratorie un modo per definire valori professionali, il riferimento non può che rifarsi agli elementi che saranno analizzati,

in dettaglio individuale, per completare, con l'apprezzamento del CREA, la valutazione complessiva della professionalità espressa.

Appare quindi necessario precisare:

- gli elementi comunque denominati nella formulazione delle declaratorie hanno valenza oggettiva astratta e non soggettiva;
- il riferimento a fattori comuni tra declaratorie e CREA non rappresenta pertanto una sovrapposizione. La funzione del CREA è specificamente quella di apprezzare con valori puntuali gli ambiti che caratterizzano la declaratoria, sia per quanto riguarda gli aspetti oggettivi (complessità e responsabilità), che per quanto riguarda quelli soggettivi (esperienza e autonomia);
- in relazione alle caratteristiche delle singole categorie si precisa che per l'accesso alle stesse non è richiesta la presenza di tutte le caratteristiche indicate in declaratoria, ma è essenziale la presenza di quelle specifiche del singolo ruolo.

Allegato 3/1

Declaratorie.

Categoria 1.

Accedono a questa categoria i lavoratori a cui è attribuita la qualifica di Quadro, ai sensi della legge n. 190/85 che, in possesso di elevate conoscenze e competenze professionali maturate con lunga e consolidata esperienza anche interdisciplinare, esplicano con carattere continuativo ruoli gestionali o di tipo "Professional" di rilevante e fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa.

Tali ruoli comportano, con ampia autonomia ed iniziativa nell'ambito delle politiche e degli obiettivi aziendali, la gestione di processi essenziali e/o il presidio di importanti settori/aree di attività con responsabilità di risultato, la partecipazione attiva nella definizione degli obiettivi e delle politiche, la promozione del miglioramento dei risultati economici e gestionali, lo sviluppo di innovazioni di prodotto e/o di processo, la risoluzione di problematiche interfunzionali in materia d'interesse strategico aziendale.

Caratteristiche della categoria sono: l'esercizio del ruolo in un contesto di alta variabilità di eventi, l'orientamento al risultato, l'assunzione di responsabilità, la capacità di negoziazione, di pianificazione, programmazione e controllo, di gestione e sviluppo di risorse umane, d'innovazione tecnologica e di processo.

Categoria 2.

Accedono a questa categoria i lavoratori che, in possesso di approfondite conoscenze e competenze professionali maturate con congrua e consolidata esperienza anche interfunzionale, esplicano ruoli di natura direttiva o specialistica, equivalente per importanza, responsabilità e delicatezza.

Tali ruoli comportano, con piena, autonomia nell'ambito delle direttive generali impartite e degli obiettivi specifici, il coordinamento di attività di notevole complessità e/o il presidio di aree specialistiche, con responsabilità diretta di risultato e/o di supporto nella realizzazione degli obiettivi assegnati e/o nella risoluzione di problematiche composite e complesse.

Caratteristiche della categoria sono: l'esercizio del ruolo in un contesto interfunzionale variabile, l'orientamento al risultato e l'iniziativa, la capacità d'integrazione, di gestione di risorse umane, la padronanza di tecniche e metodologie anche operative.

Categoria 3.

Accedono a questa categoria i lavoratori che, in possesso di conoscenze e competenze professionali specialistiche, maturate con consolidata esperienza specifica, esplicano ruoli di concetto tecnico, amministrativo e commerciale di notevole complessità.

Tali ruoli comportano, con autonomia operativa e iniziativa nei limiti delle disposizioni generali impartite e degli obiettivi definiti, il coordinamento e/o lo svolgimento di attività specialistiche complesse e diversificate, con responsabilità diretta di realizzazione degli obiettivi prefissati.

Caratteristiche della categoria sono: l'esercizio del ruolo in un contesto funzionale e d'interfaccia variabile, la capacità di programmazione e controllo a breve termine, di guida e controllo di risorse umane, di gestione di attrezzature e impianti, la padronanza e uso di tecniche e metodologie anche operative, la flessibilità.

Categoria 4.

Accedono a questa categoria i lavoratori che, in possesso di approfondite conoscenze teorico-pratiche dei processi specifici maturate con congrua esperienza, esplicano ruoli di concetto o di alta specializzazione nei vari settori aziendali tecnico, amministrativo e commerciale.

Tali ruoli comportano lo svolgimento di ruoli specialistici e differenziati, con autonomia e responsabilità operativa di procedure e processi realizzativi nell'ambito di standard di riferimento di massima definiti in contesti variabili.

Caratteristiche della categoria sono: la capacità di operare scelte nel rispetto delle procedure/processi operativi definiti, padronanza e uso di tecniche operative e/o di esercizio di attrezzature ed impianti, elevato standard realizzativo e quali-quantitativo, capacità di guida di altri lavoratori, flessibilità operativa anche polifunzionale.

Categoria 5.

Accedono a questa categoria i lavoratori che, in possesso di adeguate conoscenze teorico-pratiche maturate con adeguata esperienza, esplicano ruoli di concetto esecutivo o specializzati nelle attività tecniche operative, amministrative.

Tali ruoli comportano lo svolgimento di compiti operativi diversificati secondo procedure e standard definiti, con autonomia esecutiva.

Caratteristiche della categoria sono: flessibilità operativa funzionale, conoscenza ed uso di tecniche operative e/o di esercizio di macchinari ed impianti, standard esecutivo quali-quantitativo, possibile guida di altri lavoratori.

Accedono altresì a questa categoria, decorsi 12 mesi dalla data d'assunzione, i lavoratori che esplicano ruoli esecutivi secondo

istruzioni definite e dettagliate, con puntuale esecuzione dei compiti assegnati.

Per i suddetti lavoratori non è prevista l'adozione del meccanismo del CREA e pertanto l'inserimento comporterà la sola applicazione del livello retributivo minimo della categoria.

Categoria 6 (*).

Sono inseriti in questa categoria, limitatamente ai primi 12 mesi di servizio, i lavoratori che esplicano ruoli esecutivi secondo istruzioni definite e dettagliate, con puntuale esecuzione dei compiti assegnati.

La normativa suddetta non è applicabile ai CFL.

(*) Per il Settore "Attività cantieristiche" si fa riferimento all'allegato 3/4.

Allegato 3/4

"Attività cantieristiche."

Categoria 5.

Accedono a questa categoria i lavoratori che, in possesso di adeguate conoscenze teorico-pratiche maturate con adeguata esperienza, esplicano ruoli di concetto esecutivo o specializzati nelle attività tecniche operative, amministrative.

Tali ruoli comportano lo svolgimento di compiti operativi diversificati secondo procedure e standard definiti, con autonomia esecutiva.

Caratteristiche della categoria sono: flessibilità operativa funzionale, conoscenza ed uso di tecniche operative e/o di esercizio di macchinari ed impianti, standard esecutivo quali-quantitativo, possibile guida di altri lavoratori.

Categoria 6.

Sono inseriti in questa categoria i lavoratori che esplicano ruoli esecutivi secondo istruzioni definite e dettagliate, con puntuale esecuzione dei compiti assegnati.

LINEE GUIDA DI PRIMA APPLICAZIONE

Nel passaggio dal sistema precedente al nuovo impianto classificatorio si sono presentate varie problematiche che hanno richiesto soluzioni specifiche.

L'esigenza fondamentale di dare certezza di riferimento al momento del passaggio tra i 2 sistemi è stata risolta dalle parti concordando il meccanismo dell'aggancio automatico tra aree, categorie e livelli dei precedenti contratti e categorie e livelli di CREA del nuovo sistema.

Per l'altro aspetto di cambiamento connesso alla diversa funzione dei profili tradizionali rispetto all'introduzione di ruoli, è concettualmente impossibile la ricerca di collegamenti diretti ed immediati.

Caratteristica primaria del nuovo impianto è infatti che i ruoli siano espressi in forma sintetica. Si tratta infatti di passare dalla logica di un profilo nel quale si andavano a riconoscere popolazioni ampie di lavoratori, all'individuazione dell'apporto professionale del singolo lavoratore attraverso l'apprezzamento del CREA.

L'esigenza di dover sintetizzare in poche parole chiave i ruoli non si concilia con l'esigenza dell'identificazione immediata con le tradizionali denominazioni in uso nelle varie realtà aziendali. Ciò si è riscontrato in particolare nelle figure a contenuto specificamente professionale, ove le descrizioni analitiche rendevano più immediatamente evidenti le differenze tra i vari livelli classificatori.

Gli esempi di collegamento tra i nuovi ruoli identificati e le tradizionali terminologie adottate (vedi allegato 1), che sono state utilizzate nella fase di definizione dell'impianto classificatorio, rappresentano un utile riferimento esemplificativo delle logiche seguite.

* * * * *

Nell'applicazione del nuovo impianto classificatorio si è convenuto su un approccio graduale che si realizzerà in 2 fasi.

La prima con decorrenza 1.3.01 riguarda l'inquadramento e il CREA semplificato.

La seconda con decorrenza 1.1.02 rappresenterà il completamento della fase di 1a applicazione con l'apprezzamento del CREA realizzato in forma integrale, sulla base del sistema analitico complessivo.

Per quanto concerne l'aspetto dell'inquadramento nelle categorie sulla base di declaratorie e ruoli, si può fare riferimento a metodiche ed esperienze già consolidate e che, a prescindere dagli aspetti specifici del nuovo impianto classificatorio, possono essere sostanzialmente considerate di tipo tradizionale.

A tale proposito si fa riferimento all'Accordo 1.2.00 che prevede: i ruoli professionali hanno validità per l'intera area di business a cui si riferiscono, prescindendo pertanto dal comparto specifico.

Appare quindi opportuno soffermarsi più dettagliatamente sull'aspetto dell'apprezzamento del CREA ridotto.

Una corretta lettura di questa fase non può essere limitata alla gradualità tecnica nella costruzione dell'impianto, ma deve tenere conto delle implicazioni politiche che questo passaggio comporta.

L'impianto contrattuale ha già previsto anche per questo passaggio una specifica fase finalizzata ad una valutazione congiunta preventiva.

Appare comunque opportuna una lettura comune delle linee applicative dei principi già consolidati per renderne maggiormente prevedibili obiettivi ed aspettative.

Anche se si tratta di una fase sperimentale intermedia, le parti convergono sulla validità della scelta che la valutazione debba riguardare la generalità dei lavoratori, con la sola eccezione di coloro per i quali muterà l'inquadramento in conseguenza dell'applicazione del nuovo impianto contrattuale concordato l'1.2.00.

Tale scelta, indubbiamente impegnativa sotto l'aspetto organizzativo, appare però necessaria se si vuole garantire che il grado

d'interiorizzazione del sistema sia veramente patrimonio comune di tutti i lavoratori.

Con riferimento a quanto previsto al punto 5), pag. 7, Accordo 1.2.00 si è provveduto alla formulazione della definizione dei 4 fattori del CREA da utilizzare esclusivamente nella fase di applicazione del CREA semplificato:

Complessità.

Per "complessità" s'intende il grado di variabilità degli eventi, di criticità delle scelte, di difficoltà delle azioni e dei compiti che il ruolo deve affrontare.

Responsabilità.

Per "responsabilità" s'intende l'impatto che le azioni e le decisioni richieste dal ruolo hanno sugli obiettivi e sui risultati della azienda e/o della funzione aziendale in cui il ruolo opera.

Esperienza.

Per "esperienza" s'intendono le abilità/competenze/ conoscenze/capacità operative acquisite nello svolgimento delle attività e nel fronteggiare situazioni, sia nell'ambito specifico delle proprie competenze che in altre aree aziendali. Trattasi del patrimonio acquisito attraverso la concreta gestione di situazioni e tipologie specifiche che non si realizza con la sola permanenza nell'attività.

Autonomia.

Per "autonomia" s'intende il grado di esercizio del margine di discrezionalità nell'esplicazione concreta dei compiti specifici. Si concretizza sia nell'esecuzione di compiti e responsabilità dirette, che nella formulazione di proposte di modalità esecutive, tecniche e metodi, procedure, programmi e piani.

Con riferimento all'attribuzione di un livello di CREA superiore alle situazioni meritevoli di apprezzamento, previsto dall'Accordo 1.2.00, con decorrenza 1.3.01, si precisa quanto segue:

il livello di CREA derivante dall'aggancio automatico rappresenta convenzionalmente lo standard e pertanto, per ciascuno dei 4 fattori complessivi previsti, il riferimento allo standard stesso è rappresentato omogeneamente dal valore di cui sopra.

Esempio: categoria 4 CREA 2

standard

complessità	2
responsabilità	2
esperienza	2
autonomia	2

L'attribuzione del livello di CREA superiore avverrà pertanto allorché almeno 3 dei fattori siano valutati superiori rispetto ai valori convenzionalmente assunti come standard.

E' intendimento comune delle parti che l'attribuzione di un livello di CREA superiore alle situazioni meritevoli di apprezzamento potrà essere riconosciuto, anche nel periodo intercorrente tra l'1.3.01 e il 31.12.01, nelle situazioni di sostanziale cambiamento organizzativo.

Con l'occasione di concordare le linee guida di la applicazione, le parti si sono soffermate anche sul momento in cui sviluppare l'apprezzamento del CREA in caso di passaggio di categoria.

Nell'intesa del 1° febbraio u.s. sono già stati chiaramente individuati i momenti per la verifica del CREA in tutti gli altri casi.

Nella norma di la applicazione si è chiaramente definita la collocazione al 1° livello del CREA in caso d'inquadramento alla categoria superiore con decorrenza 1.3.01. E ciò in quanto per la generalità dei lavoratori, inclusi quelli di cui sopra, è previsto che l'apprezzamento dei singoli apporti professionali per l'attribuzione del CREA sulla base del sistema analitico complessivo avvenga a decorrere dall'1.1.02.

Una volta completata la fase di la applicazione, la scelta di formulare l'apprezzamento del CREA contestualmente al passaggio di categoria rischia di essere soltanto formalmente corretta, ma nella sostanza tenderebbe, nella generalità dei casi, a far divenire l'apprezzamento del CREA un esercizio astratto, anziché mirato ai reali aspetti oggettivi e soggettivi del singolo lavoratore.

Con l'obiettivo di non lasciare margini di indeterminatezza, le parti ritengono che l'apprezzamento complessivo ai fini della determinazione del CREA vada definito 6 mesi dopo l'attribuzione del nuovo inquadramento, con contestuale posizionamento al 1° livello di CREA.

Le parti, alla luce delle considerazioni scaturite dal confronto, concordano che l'apprezzamento di ciascun fattore del CREA avvenga con l'individuazione di n. 14 elementi complessivi, e cioè con n. 3 elementi ciascuno per quanto riguarda la Complessità e la Responsabilità e n. 4 elementi ciascuno per quanto riguarda Esperienza ed Autonomia.

Si conviene che il livello di CREA sarà determinato dalla somma dei valori derivanti dall'apprezzamento dei singoli elementi dei 4 fattori (valori unitari variabili da 1 a 5 per la la categoria e da 1 a 4 per le altre) diviso 14 (numero complessivo degli elementi). Qualora il risultato ottenuto non presenti nessuna parte decimale si assegna il livello di CREA corrispondente al risultato stesso.

Qualora il risultato ottenuto, come sopra specificato, presenti una parte decimale superiore a 0,64 si conviene di arrotondare il risultato all'unità superiore con conseguente assegnazione del relativo CREA.

Si conviene altresì che il 1° passaggio al livello CREA superiore (rispetto a quello assegnato al 31.12.01) nell'ambito di ogni categoria avrà luogo quando il risultato ottenuto presenti una parte decimale superiore a 0,57.

PROFESSIONAL DI DISCIPLINA INGEGNERISTICA

PROFESSIONAL DI TECNOLOGIA DI BASE

Lavoratore che, al massimo livello di conoscenza dei criteri e dei metodi di lavoro della disciplina specialistica/area tecnologica di appartenenza, assicura lo svolgimento delle attività anche operando su più progetti contemporaneamente, garantendo la qualità, i costi, i tempi e l'ottimizzazione delle soluzioni tecnologiche/ tecniche da adottare.

- In qualità di "job leader" pianifica, sviluppa e assicura le attività della propria disciplina/tecnologia, su un progetto di rilevante

dimensione e complessità (valore economico, condizioni contrattuali, tecnologie utilizzate, ecc.) o più progetti caratterizzati da numerosi aspetti complessi, coordinando risorse;

- come massimo livello di conoscenza in discipline di importanza fondamentale per la Società assicura la messa a punto di soluzioni innovative su aspetti tecnici rilevanti e complessi sia a livello di sistema che sui singoli progetti.

SPECIALISTA DI DISCIPLINA INGEGNERISTICA

SPECIALISTA DI TECNOLOGIE DI BASE

Lavoratore che, in possesso della piena ed approfondita conoscenza degli standard, criteri, metodi e procedure della specializzazione/tecnologia di appartenenza, assicura l'esecuzione di attività di ingegneria specialistica o progettazione di processo che si caratterizzano per elevata complessità e necessità di approfondimento.

Esegue le attività assegnate in modo indipendente ed autonomo mantenendo opportuni rapporti interdisciplinari e contribuendo allo sviluppo di nuovi approcci per la risoluzione di problematiche tecniche non consuete e complesse, al fine di mantenere gli impegni concordati.

Riceve supervisione solo su obiettivi globali di progetto, problemi critici ed aspetti innovativi dell'attività.

Può svolgere ruolo di leader per la propria specializzazione/tecnologia su progetti di dimensione o complessità contenute anche coordinando risorse.

TECNICO PROGETTISTA DI DISCIPLINA INGEGNERISTICA

TECNICO PROGETTISTA DI TECNOLOGIE DI BASE

Lavoratore che, in possesso di approfondite conoscenze teoriche e pratiche della specializzazione/tecnologia di appartenenza, assicura l'esecuzione delle attività assegnate anche provvedendo alla valutazione, selezione, adattamento di standard, criteri e tecniche di lavoro.

Esegue la maggior parte delle attività assegnate in modo indipendente anche contribuendo allo sviluppo di nuovi approcci sui problemi tecnici incontrati.

Esegue le attività, anche coordinando risorse, su parti o fasi di progetto per la specializzazione/tecnologia di base di competenza.

Riceve supervisione su obiettivi di progetto, aspetti critici e aspetti innovativi dell'attività.

PROGETTISTA DI DISCIPLINA INGEGNERISTICA

PROGETTISTA DI TECNOLOGIE DI BASE

Lavoratore che in possesso di conoscenze e competenze approfondite applica tecniche di progettazione, standard, criteri e procedure nell'esecuzione di attività ingegneristiche assegnate.

I compiti possono richiedere: elaborazione di bilanci materiali e termici, preparazione di specifiche, progettazione e selezione di sistemi e componenti, altre attività che richiedono la conoscenza dei principi e delle tecniche comunemente utilizzate nella specifica area della specializzazione.

Riceve indicazioni sugli obiettivi specifici dell'attività da svolgere e le attività vengono verificate da posizione di livello professionale superiore.

PROFESSIONAL DI AREA TECNICA

Lavoratore che detiene un know-how specialistico molto approfondito in un campo strategico, ovvero su un processo chiave o nell'ambito di un area di ricerca; assume un ruolo innovativo nel campo di competenza, sviluppando il know-how metodologico o di processo e ricercando nuove e diverse soluzioni tecniche e tecnologie. Alla elevata e consolidata competenza professionale specifica possono essere abbinate competenze di tipo pluridisciplinare unitamente ad una approfondita conoscenza dei macroprocessi aziendali. E' di riferimento per la soluzione di problematiche aziendali di interesse strategico e interviene come integratore su progetti multidisciplinari. Può esercitare, nell'ambito dell'attività di competenza, un coordinamento professionale su altre risorse.

SPECIALISTA DI AREA TECNICA

Lavoratore ad elevata specializzazione, ad indirizzo settoriale; interviene in aree ad alta tecnologia; la sua "expertise" è esercitata in un campo specifico ed opera per la razionalizzazione/miglioramento di processi esistenti. Alla elevata e consolidata competenza professionale specifica possono essere abbinate anche competenze di tipo pluridisciplinare sui processi di competenza. Può produrre nuove idee, rivolte al miglioramento dei processi esistenti. Può esercitare, nell'ambito dell'attività di competenza, un coordinamento professionale su altre risorse.

CREA - Individuazione degli elementi.

	ELEMENTI DEL FATTORE "COMPLESSITA'"	applicabilità alle categorie				
		cat 1a	cat 2a	cat 3a	cat 4a	cat 5a
1	VARIABILITA'DEL CONTESTO ESTERNO					
2	INNOVAZIONE					
3	DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI					
4	DEFINIZIONE DEI COMPITI					
5	DIFFICOLTA' DI ESECUZIONE					
6	AMPIEZZA DI VISIONE					
7	PROBLEM SOLVING					
8	GESTIONE OPERATIVA					
9	METODO					
10	SINTESI					
11	ANALISI					
12	FLESSIBILITA' ORGANIZZATIVA					
13	CONTESTO OPERATIVO/ORGANIZZATIVO					
14	SISTEMI DI RELAZIONI					
15	RELAZIONI INTERNE/ESTERNE					
16	COLLABORAZIONE INTERFUNZIONALE					

	ELEMENTI DEL FATTORE "RESPONSABILITA'"	applicabilità alle categorie				
--	----------------------------------------	---------------------------------	--	--	--	--

		cat 1a	cat 2a	cat 3a	cat 4a	cat 5a
1	SICUREZZA DELLE PERSONE E DEGLI IMPIANTI E TUTELA DELL'AMBIENTE					
2	IMPATTO SUI RISULTATI ECONOMICI					
3	IMPATTO SUI PROCESSI/TECNOLOGIE					
4	SVILUPPO DELLE PERSONE					
5	GESTIONE PERSONE					
6	COORDINAMENTO PERSONE					
7	EFFICACIA OPERATIVA					
8	QUALITA'/ESATTEZZA DELL'ESECUZIONE					
9	TEMPESTIVITA' DELL'ESECUZIONE					
10	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO					
11	PRESIDIO DELLE POLITICHE AZIENDALI					
12	DISCREZIONALITA' DECISIONALE					
13	DISCREZIONALITA' PROPOSITIVA					

ELEMENTI DEL FATTORE "ESPERIENZA"

applicabilità
alle categorie

		cat 1a	cat 2a	cat 3a	cat 4a	cat 5a
1	PADRONANZA DI TECNICHE TEORICHE E PRATICHE E MODELLI SPECIALISTICI					
2	UTILIZZO DI METODI E TECNICHE COMPLESSE					
3	UTILIZZO DI TECNICHE E PROCEDURE OPERATIVE					
4	ESPERIENZA GENERALE AZIENDALE					
5	ESPERIENZA INTERFUNZIONALE					
6	ESPERIENZA NELLE AREE COMPLEMENTARI					
7	GESTIONE DELLE PERSONE/GRUPPI					
8	GESTIONE DI RELAZIONI COMPLESSE/NEGOZIAZIONE					
9	GESTIONE DI SITUAZIONI DIVERGENTI E CONFLITTUALI					
10	INTEGRAZIONE IN GRUPPI DI LAVORO					
11	FLESSIBILITA'					
12	ADEGUAMENTO/ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO DEL CONTESTO LAVORATIVO					
13	PIANIFICAZIONE/GESTIONE RISORSE TECNICHE/ECONOMICHE/UMANE					
14	PROGRAMMAZIONE/ORGANIZZAZIONE DI ATTIVITA'					
15	PADRONANZA DI MODALITA' OPERATIVE EFFICACI					

ELEMENTI DEL FATTORE "AUTONOMIA"

applicabilità
alle categorie

		cat 1a	ca t 2a	cat 3a	cat 4a	cat 5a
1	CAPACITA' DI INNOVAZIONE					
2	INIZIATIVA					
3	PROPOSITIVITA' OPERATIVA					

4	CAPACITA' DECISIONALE
5	INDIVIDUAZIONE DI SOLUZIONI OPERATIVE
6	ACCURATEZZA DI ESECUZIONE
7	AUTONOMIA REALIZZATIVA
8	VALUTAZIONE DELL'IMPATTO ECONOMICO
9	SENSIBILITA' A COSTI/BENEFICI
10	CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI
11	RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI
12	ORIENTAMENTO AL COMPITO
13	DEFINIZIONE DELLE PRIORITA'
14	CAPACITA' ORGANIZZATIVA
15	TEMPESTIVITA' DELLE AZIONI

CREA - Descrizione degli elementi

COMPLESSITA'

1.VARIABILITA' CONTESTO ESTERNO

E' la complessità che il ruolo deve affrontare per reagire al contesto esterno e ai suoi mutamenti. Tale complessità può essere riferita ad aspetti di mercato, tecnologici, economici e sociali, fino a configurare situazioni di cambiamento aperte e non prevedibili, per il fatto di riferirsi ad eventi del tutto nuovi, a mutamenti profondi, a sperimentazioni, a situazioni di sviluppo o di ricerca.

Questo tipo di complessità è molto diversa da ruolo a ruolo e va da situazioni di elevata instabilità e variabilità del contesto, nelle quali ruolo e titolare devono interagire direttamente con esso, fino a situazioni in cui il contesto è sostanzialmente stabile e il ruolo è largamente schermato dalla instabilità dalle posizioni superiori.

2.INNOVAZIONE

E' la capacità richiesta al ruolo di affrontare la complessità attraverso modalità di operare diverse dall'esperienza consolidata arrivando a produrre idee o percorsi risolutivi nuovi.

Nell'organizzazione esistono ruoli preposti ad applicare e ad adattare le innovazioni, altri preposti al miglioramento graduale, altri ancora sottoposti a sfide di "scelta discontinua".

3.DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

E' la complessità che il ruolo deve affrontare in ordine ai vari gradi di definizione degli obiettivi.

Nell'organizzazione esistono ruoli che, conoscendo gli obiettivi generali della funzione a cui appartengono, devono definire i propri obiettivi; altri ruoli che sulla base di obiettivi generali devono definire obiettivi specifici.

4.DEFINIZIONE DEI COMPITI

E' la complessità che il ruolo deve affrontare in ordine al differente livello di definizione dei compiti.

Nell'organizzazione esistono ruoli che devono ricavare i compiti dagli obiettivi assegnati; altri che ricevono compiti definiti a larghi tratti per i quali devono scegliere priorità e modalità operative; altri che ricevono compiti definiti e priorità precise, per i quali devono definire le modalità operative; altri ancora nei quali la prescrittività riguarda compiti, priorità e modalità operative.

5.DIFFICOLTA' DI ESECUZIONE

E' la complessità che il ruolo deve affrontare, sulla base di priorità e di modalità operative conosciute, in ordine al differente grado di complessità e difficoltà nell'esecuzione delle attività e dei compiti affidati.

Il grado di difficoltà può essere collegato alla maggiore o minore indeterminatezza delle azioni da svolgere, all'esistenza di procedure più o meno dettagliate, alla complessità tecnica, al grado di tolleranza nell'esecuzione delle attività.

6.AMPIEZZA DI VISIONE

E' la capacità richiesta al ruolo di affrontare i problemi cogliendo i collegamenti fra le diverse variabili in gioco e tenendo conto degli effetti delle soluzioni nel breve come nel medio/lungo periodo.

Nell'organizzazione esistono ruoli caratterizzati da operatività e chiamati a fornire analisi e soluzioni nel breve periodo e su situazioni sostanzialmente omogenee; ruoli chiamati ad operare su tematiche omogenee ma con orizzonti temporalmente più ampi; ruoli, infine, chiamati a considerare elementi relativi a più funzioni o variabili e ad esprimersi sulle conseguenze di più lungo periodo.

7.PROBLEM SOLVING

E' la capacità richiesta al ruolo di analizzare problematiche in un ambito di discipline o situazioni operative conosciute, individuandone gli elementi costitutivi ai fini della definizione di soluzioni ottimali, anche operando scelte in termini di focalizzazione e priorità.

Dipende dal livello di profondità ed articolazione delle questioni affrontate, dalla variabilità e novità delle situazioni, e dalla concretezza ed urgenza operativa delle soluzioni richieste.

8.GESTIONE OPERATIVA

E' la capacità richiesta al ruolo di affrontare e risolvere problematiche operative e/o ripetitive caratterizzate da variabili definite in un ambito e in contesti noti, al fine di trovare soluzioni concrete ed efficaci.

Nell'ambito di ruoli preposti ad affrontare problemi semplici, ripetitivi e con poche variabili, la complessità dipende dal livello di conoscenze o metodologie richiesto e dall'ampiezza dell'ambito operativo nel quale l'attività si svolge.

9.METODO

E' la capacità richiesta al ruolo di procedere in modo sistematico,

coerente, preordinato e finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo, combinando sistematicamente approcci di analisi e sintesi.

Nell'organizzazione esistono ruoli che applicano metodi consolidati, altri che richiedono la scelta del metodo da applicare, altri ancora che richiedono l'adattamento e la messa a punto di metodi e moduli.

10. SINTESI

E' la capacità richiesta al ruolo di cogliere i dati e le informazioni più salienti del problema, operando delle scelte in termini di focalizzazione e priorità.

Nell'organizzazione esistono ruoli che devono cogliere gli aspetti salienti nell'ambito di problematiche semplici, ripetitive e con soluzioni consolidate; altre che devono cogliere gli aspetti salienti nell'ambito di problematiche più articolate e con soluzioni all'interno di una gamma definita; altri ancora che devono cogliere gli aspetti salienti nell'ambito di problematiche complesse che richiedano soluzioni 'ad hoc'.

11. ANALISI

E' la capacità richiesta al ruolo di scomporre in modo rigoroso, articolato ed approfondito il problema nei suoi elementi costitutivi.

Il livello di complessità deriva dal carattere più o meno articolato delle problematiche e dal grado di disomogeneità delle variabili che le caratterizzano; la massima complessità si realizza per la risoluzione di problemi complessi, con molte variabili, non sempre conosciute e disomogenee fra loro.

12. FLESSIBILITA' ORGANIZZATIVA

E' la necessità che il ruolo ha di affrontare dinamiche organizzative complesse, anche superando gli schemi dell'organizzazione formale, in situazioni di incertezza e criticità del quadro di riferimento o nelle quali è richiesto di cogliere opportunità ed esigenze e un'elevata flessibilità comportamentale.

Vi sono ruoli per i quali la parte prescritta e regolamentata nelle attività è prevalente; altri per i quali la componente non prescritta e negoziata assume maggiore importanza; altri infine la cui attività si esplica in modo considerevole attraverso l'esercizio di attività di influenza e grazie ad una conoscenza profonda dei meccanismi dell'organizzazione formale ed informale.

13. CONTESTO OPERATIVO-ORGANIZZATIVO

E' la complessità che il ruolo deve affrontare in ordine al contesto organizzativo, professionale e delle conoscenze (know-how).

Questo tipo di complessità può essere molto diverso e va da situazioni in cui i ruoli operano in ambienti organizzativi e professionali che rendono indispensabile una costante interattività con altri ruoli e un costante aggiornamento nell'uso di strumenti e metodi, a situazioni nelle quali interattività e aggiornamento sono molto limitati.

14. SISTEMI DI RELAZIONI

E' la complessità che deriva dalla necessità di definire, costituire e mantenere efficacemente relazioni di rilevanza anche strategica, interne od esterne all'azienda.

Tali relazioni possono essere sia individuali, sia in una logica di sistemi di relazioni tra gruppi, finalizzate alla rappresentazione di interessi, concetti, idee e temi operativamente delicati di rilevanza aziendale.

Il livello di complessità deriva dalle implicazioni che la gestione di tali rapporti può avere per l'immagine aziendale, per l'assunzione di impegni, per la definizione di strategie o politiche, per la soluzione di questioni complesse d'interesse aziendale.

15. RELAZIONI INTERNE/ESTERNE

E' la complessità che il ruolo deve affrontare in ordine alla rilevanza e criticità che le relazioni interpersonali, all'interno e all'esterno dell'azienda hanno per l'assolvimento degli obiettivi assegnati.

Nell'organizzazione esistono ruoli fortemente esposti a questa complessità; altri per i quali le situazioni relazionali, benché rilevanti, presentano minori criticità; altri ancora per i quali la gestione dei rapporti interpersonali, per il conseguimento di obiettivi, è uno strumento limitato.

16. COLLABORAZIONE INTERFUNZIONALE

E' la complessità che il ruolo deve affrontare per mettere in atto e favorire meccanismi d'integrazione e collaborazione contribuendo al raggiungimento di un obiettivo condiviso da una o più funzioni.

Nell'organizzazione esistono ruoli per i quali la gestione di contatti interfunzionali è necessaria per lo svolgimento della propria attività e per la trasmissione e l'ottenimento di informazioni, altri ancora la cui opera è strettamente connessa al conseguimento di obiettivi comuni.

RESPONSABILITA'

1. SICUREZZA DELLE PERSONE E DEGLI IMPIANTI E TUTELA DELL'AMBIENTE

E' la responsabilità che il ruolo ha di assicurare, secondo le proprie competenze e nell'espletamento delle attività o dei compiti propri, la sicurezza delle persone e degli impianti e la tutela dell'ambiente.

Nell'organizzazione esistono ruoli che non hanno responsabilità dirette di questo tipo, altri che sono esposti a limitate responsabilità, altri che hanno responsabilità significative, altri ancora che hanno una responsabilità diretta e ampia.

2. IMPATTO SUI RISULTATI ECONOMICI

E' la responsabilità che deriva al ruolo per l'importanza dei risultati economici sui quali esercita influenza.

Nell'organizzazione esistono ruoli per i quali non è identificabile un collegamento con i risultati economici, altri che hanno un'influenza

indiretta su risultati economici limitati, altri che hanno un'influenza indiretta su risultati economici importanti, altri ancora che hanno influenza diretta su risultati economici anche importanti.

3.IMPATTO SUI PROCESSI/TECNOLOGIE

E' la responsabilità che deriva al ruolo per il fatto di intervenire su processi e/o meccanismi operativi e/o sull'uso e presidio di tecnologie e know-how che hanno riflessi diretti o indiretti sul conseguimento dei risultati economici e sulla gestione.

Il grado e il peso della responsabilità deriva dalla criticità che i processi rivestono per il business e l'organizzazione e dal potere effettivo di condizionamento esercitato dal ruolo. Vi sono in azienda ruoli che pur avendo un basso impatto diretto sui risultati economici, esercitano una rilevante influenza sull'efficacia e sull'efficienza della gestione e sullo sviluppo del business.

4.SVILUPPO DELLE PERSONE

E' la responsabilità che il ruolo deve sostenere, in aggiunta alle attività di gestione e coordinamento, per far crescere collaboratori diretti o indiretti, sia in termini di qualità della prestazione che di competenze per lo sviluppo professionale.

Il grado di responsabilità è maggiore nel caso in cui si operi con risorse e in contesti organizzativi/professionali di livello più elevato, e minore in contesti operativi nell'ambito di attività di routine. Dipende anche dalla complessità degli strumenti utilizzati e dai possibili risvolti sul piano gestionale.

5.GESTIONE PERSONE

E' la responsabilità che il ruolo deve sostenere per la gestione di persone volta a conseguire gli obiettivi cui l'unità organizzativa o il gruppo di lavoro sono preposti.

Nell'organizzazione esistono ruoli che non devono gestire persone, altri che gestiscono un numero limitato di persone con compiti analoghi, altri che gestiscono gruppi significativi di persone con compiti fra loro abbastanza diversificati, altri ancora che devono gestire e coordinare molte persone che svolgono compiti diversificati.

6.COORDINAMENTO PERSONE

E' la responsabilità che il ruolo deve sostenere per il coordinamento di persone nello svolgimento dei compiti assegnati.

Il grado di responsabilità può dipendere dal numero di risorse, dalla complessità del contesto tecnico/operativo, dalla diversità dei ruoli e delle attività coordinate; è minore in contesti operativi in cui è sufficiente indicare semplici istruzioni nell'ambito di attività di routine, o dare supporto sul campo.

7.EFFICACIA OPERATIVA

E' la responsabilità che il ruolo ha di conseguire gli obiettivi prefissati nei termini di qualità, tempestività, quantità, adattandosi

alle condizioni operative contingenti.

Varia in funzione della necessità di coordinamento di altri, della complessità ambientale e tecnologica, della variabilità del contesto operativo, della presenza di situazioni di rischio.

8. QUALITÀ/ESATTEZZA DELL'ESECUZIONE

E' la responsabilità tipica del ruolo relativa alla qualità dell'esecuzione dei compiti affidati.

Il grado di qualità ed esattezza si articola a partire da margini di scostamento per compiti per i quali non è richiesto un alto grado di precisione e pertanto realizzabili con normale attenzione, passando, in via crescente, a margini sempre più ridotti fino a quelli in cui non è ammessa alcuna tolleranza rispetto a standard certificati anche in ragione delle implicazioni conseguenti.

9. TEMPESTIVITÀ DELL'ESECUZIONE

E' la responsabilità richiesta dal ruolo per eseguire o far eseguire un compito o intraprendere un'azione o una serie di attività al momento opportuno.

La difficoltà nella tempestività può dipendere dai casi in cui è sufficiente l'esecuzione diretta di un compito specifico, fino a quando occorre eseguire o far eseguire un'azione in maniera coordinata, soprattutto se le attività sono svolte da gruppi differenti di persone, ubicate in luoghi e contesti professionali fortemente differenziati.

10. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

E' la responsabilità di definire le fasi del lavoro proprio ed altrui, schematizzando i processi, al fine di ottimizzare le risorse disponibili e il rispetto dei tempi, e di esercitare il controllo sulle fasi di realizzazione.

Varia in funzione della complessità dei progetti/processi affidati e del numero e dimensione delle risorse gestite.

11. PRESIDIO DELLE POLITICHE AZIENDALI

E' la responsabilità del ruolo di assicurare il rispetto delle politiche aziendali presidiate per competenza gerarchica o funzionale, anche in situazioni di contraddittorio o nei confronti di enti esterni.

Vi sono ruoli che esercitano solo marginalmente un presidio sulle politiche aziendali; altri che lo fanno in situazioni di bassa esposizione per la tipologia degli interlocutori o la trascurabilità degli effetti; altri ancora che sono pienamente investiti della responsabilità con conseguenze rilevanti ai fini dell'organizzazione, della gestione, o nell'ambito di rapporti contrattuali o negoziali con terzi.

12. DISCREZIONALITÀ DECISIONALE

E' la responsabilità di operare scelte fra alternative diverse assumendosi il rischio connesso, sia in contesti noti o riconducibili ad esperienze passate che in situazioni d'incertezza, affrontando e risolvendo varianze e criticità.

Varia in funzione della natura ed entità dei rischi connessi, delle dimensioni economiche impattate, dei riflessi per l'organizzazione e per il conseguimento di obiettivi di ruoli/unità contigui, della reversibilità delle decisioni stesse.

13. DISCREZIONALITA' PROPOSITIVA

E' la responsabilità di formulare proposte sia di adattamento che d'innovazione di metodi, tecniche, procedure anche complesse nell'ambito delle strategie e delle politiche fondamentali aziendali.

Ai livelli più alti comprende anche la formulazione di suggerimenti per adattare o cambiare strategie o politiche aziendali.

ESPERIENZA

1. PADRONANZA DI TECNICHE TEORICHE E PRATICHE E MODELLI SPECIALISTICI

E' l'esperienza acquisita nell'elaborazione teorica e nell'applicazione pratica di modelli, concettualizzazioni, metodologie e tecniche innovative nell'ambito specialistico della propria attività.

Aggiornamento personale, svolgimento di studi, analisi di mercato, attività di benchmarking consentono di risolvere in modo originale problemi complessi legati alla propria specializzazione (ad esempio attraverso l'elaborazione di teorie scientifiche, di modelli, di metodi di lavoro).

Le persone con tali esperienze possono essere punto di riferimento per la propria famiglia professionale e/o per l'ambito della propria specializzazione, e concorrono allo sviluppo e alla diffusione del know-how specialistico.

Il livello di padronanza può essere valutato rispetto al grado di contributo fornito nell'elaborazione di policy e linee guida aziendali per il settore di competenza.

2. UTILIZZO DI METODI E TECNICHE COMPLESSE

E' l'esperienza acquisita nella pratica della propria attività lavorativa attraverso l'applicazione di modelli, metodi e tecniche complesse.

Tale esperienza consente di presidiare con autonomia un campo significativo dell'attività: si dimostra nel livello di consapevolezza dell'intero processo organizzativo e produttivo e nel grado di contributo specialistico fornito in esso.

3. UTILIZZO DI TECNICHE E PROCEDURE OPERATIVE

E' l'esperienza legata allo svolgimento di specifiche attività attraverso l'utilizzo di tecniche operative e l'applicazione di procedure predefinite.

Si riferisce alla sperimentazione di attività operative diverse, ma di complessità sostanzialmente omogenea, che richiedano accortezza e precisione nel rispetto di metodi definiti o secondo prassi consolidate. L'esperienza si acquisisce ad esempio utilizzando macchinari e/o impianti

diversi, attrezzature d'ufficio e applicando procedure aziendali.

4. ESPERIENZA GENERALE AZIENDALE

E' l'esperienza in più funzioni aziendali che implica una visione complessiva dell'azienda e delle attività tecniche che in essa si svolgono.

Si riferisce al livello di "visibilità" maturato dalla persona su attività e funzioni aziendali, sia in senso verticale sia in senso orizzontale. L'esperienza si acquisisce ad esempio partecipando alla definizione di politiche ed obiettivi aziendali, nonché attraverso il presidio di importanti settori/aree di attività.

Tale esperienza consente la comprensione dei processi aziendali nella loro globalità e delle problematiche fondamentali ad esso connesse.

5. ESPERIENZA INTERFUNZIONALE

E' l'esperienza in ambiti funzionali diversi dal proprio.

Si riferisce allo svolgimento di attività in aree connesse in maniera indiretta o con impatto relativamente limitato sulla propria attività lavorativa. L'esperienza si acquisisce operando in funzioni diverse o in gruppi di lavoro interfunzionali su processi trasversali.

Tale esperienza consente di comprendere la relazione tra altre funzioni e la propria attività e si articola in senso crescente sino a coprire tutte le aree funzionali più direttamente connesse alla propria attività.

6. ESPERIENZA NELLE AREE COMPLEMENTARI

E' l'esperienza in aree limitrofe alla propria attività.

Si riferisce alle esperienze maturate in ambiti e attività che hanno una relazione diretta o un impatto significativo sul ruolo. L'esperienza si acquisisce collaborando strettamente in attività che, all'interno della stessa funzione, coinvolgono più ruoli.

Tale esperienza consente di conoscere processi, metodi di lavoro, tecniche, modalità operative, input e output richiesti da aree complementari al proprio ambito specifico. Si manifesta nel livello di consapevolezza degli effetti reciproci che le attività producono: implica pertanto una buona conoscenza della propria area, unita alla sensibilità verso gli interlocutori abituali e alla comprensione delle loro esigenze, così da poter esplicitare nel modo più efficace la propria attività lavorativa.

7. GESTIONE DELLE PERSONE/GRUPPI

E' l'esperienza acquisita dalla persona nella guida e nel coordinamento di collaboratori/gruppi.

L'esperienza si matura in gradi diversi, in relazione alla dimensione del gruppo affidato e alla molteplicità delle attività gestite dal gruppo e consente lo sviluppo di abilità di conduzione e di relazione.

Si manifesta nel livello di comprensione del clima e delle dinamiche di gruppo, nelle modalità di gestione dei feedback sulla prestazione delle

risorse affidate e nel grado di coinvolgimento delle persone nel raggiungimento degli obiettivi.

In queste esperienze la persona mette in atto comportamenti finalizzati a sviluppare le capacità delle risorse e a migliorarne le performance; stimola i membri del gruppo a lavorare insieme in maniera efficace e favorisce la responsabilizzazione per il raggiungimento di specifici obiettivi.

8.GESTIONE DI RELAZIONI COMPLESSE/NEGOZIAZIONE

E' l'esperienza acquisita nel gestire relazioni complesse necessarie allo svolgimento del proprio lavoro.

Si riferisce alla sperimentazione di rapporti individuali o collettivi con interlocutori dai quali dipende il raggiungimento dei propri obiettivi (ad esempio clienti, fornitori, responsabili di funzioni aziendali diverse dalla propria).

Tale esperienza matura la capacità di padroneggiare tecniche di comunicazione, di coinvolgimento dell'interlocutore e di negoziazione; sviluppa inoltre la capacità di comprendere i punti di vista, i comportamenti e le reazioni dell'altro.

9.GESTIONE DI SITUAZIONI DIVERGENTI E CONFLITTUALI

E' l'esperienza maturata dalla persona nel fronteggiare situazioni conflittuali.

Si riferisce a situazioni lavorative critiche in cui le posizioni delle parti non sono facilmente conciliabili e nelle quali l'intervento della persona contribuisce a favorire la collaborazione.

Si manifesta in comportamenti che portano ad identificare aree di reciproco interesse, a coinvolgere tutti gli interlocutori, a esplicitare le preoccupazioni, favorendo l'aperta discussione per la risoluzione del conflitto.

In funzione del grado di conflittualità gestita (bassa, significativa, alta), la persona può sviluppare abilità di livello differente.

10. INTEGRAZIONE IN GRUPPI DI LAVORO

E' l'esperienza che proviene dall'inserimento in gruppi di lavoro differenti.

Si riferisce in generale alle esperienze di lavoro non individuale, per le quali è richiesta l'interazione con altri attori, nello svolgimento di attività e nella condivisione dei risultati. In particolare, è da considerarsi esperienza significativa la partecipazione a task force, team di progetto, gruppi di lavoro, non solo appartenenti alla propria area funzionale, ma che coinvolgono membri di altre funzioni.

L'esperienza matura la consapevolezza delle responsabilità individuali all'interno del gruppo e quelle del gruppo all'interno del sistema aziendale.

Si manifesta come capacità di fornire il proprio contributo, per l'ambito di competenza, e di cogliere l'apporto dei membri del gruppo, finalizzando il proprio lavoro al conseguimento dell'obiettivo comune e alla

realizzazione di risultati condivisi.

11. FLESSIBILITA'

E' l'esperienza maturata attraverso il contatto con situazioni differenti e mutevoli, che rende la persona in grado di modificare e adeguare il proprio comportamento in funzione di contesti differenti e di cogliere l'impatto delle proprie scelte su altre aree.

Si riferisce ad esperienze fatte in circostanze più o meno complesse e variabili: mercati difficili e turbolenti, interlocutori di livelli diversi, momenti storici critici.

L'esperienza sarà tanto più efficace quando la persona sarà in grado di captare segnali anche non evidenti, di comprendere le diverse situazioni e di cambiare conseguentemente i propri piani, approcci e comportamenti rendendoli più appropriati alla situazione.

12. ADEGUAMENTO/ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO DEL CONTESTO LAVORATIVO

E' l'esperienza acquisita dalla persona nell'affrontare cambiamenti relativi al proprio contesto lavorativo.

Si riferisce in particolare ad esperienze di rotazione nelle attività, variazione di dislocazione geografica, assegnazione ad altra mansione nell'ambito della propria specializzazione.

L'esperienza consente di sviluppare modalità efficaci di adattamento a nuovi contesti professionali ed organizzativi.

Il grado di esperienza può essere valutato in relazione all'interesse per il nuovo e alla capacità di superare le resistenze al cambiamento.

13. PIANIFICAZIONE/GESTIONE RISORSE TECNICHE/ECONOMICHE/UMANE

E' l'esperienza acquisita dalla persona nell'organizzare attività e risorse (tecniche/economiche/umane) in funzione del raggiungimento di obiettivi.

L'esperienza maturata consente l'applicazione di metodologie e tecniche di pianificazione che prevedano: l'individuazione di obiettivi operativi, la definizione delle fasi principali e delle azioni da svolgere, l'assegnazione delle risorse, il controllo dei tempi, il monitoraggio delle attività e l'intervento in caso di scostamento.

Il livello di esperienza può essere valutato in relazione al grado di complessità dell'obiettivo, all'entità delle risorse da gestire e alla necessità di interventi correttivi esterni.

14. PROGRAMMAZIONE/ORGANIZZAZIONE DI ATTIVITA'

E' l'esperienza acquisita dalla persona nel partecipare alla programmazione e all'organizzazione di attività.

L'esperienza maturata consente l'acquisizione di metodologie e tecniche di gestione operativa del processo organizzativo: definizione di compiti ed obiettivi operativi, programmazione di tempi e sequenze, organizzazione ed attivazione di sistemi di controllo, correlazione tra scostamenti,

riadattamento degli schemi.

Il livello di esperienza può essere valutato in relazione al numero, all'eterogeneità e alla criticità soprattutto temporale delle attività programmate ed organizzate.

15. PADRONANZA DI MODALITA' OPERATIVE EFFICACI

E' l'esperienza sviluppata nello svolgimento di attività semplici e definite che consente, nel tempo, di sviluppare e applicare modalità operative efficaci ed efficienti.

L'esperienza maturata consente la comprensione del processo di lavorazione in cui le specifiche attività sono inserite e di individuare, conseguentemente, le migliori modalità di esecuzione dell'attività, bilanciando energie spese e qualità del risultato.

L'esperienza si esprime anche attraverso l'attenzione ai dettagli, la qualità e la rapidità dell'esecuzione.

AUTONOMIA

1.CAPACITA' DI INNOVAZIONE

E' la capacità di interpretare il proprio ruolo in modo originale, individuando e proponendo idee, metodi di lavoro, modelli e tecniche diversificati ed innovativi.

L'approccio personale alla soluzione dei problemi può essere esaltato in un'attività lavorativa basata su metodi parzialmente definiti, che richiede un buon grado di adattamento personale, la necessità d'interpretazione del contesto e l'integrazione dei metodi conosciuti con un'autonoma attività di analisi e di sintesi.

In un ambito professionale, e in un contesto ad elevata specializzazione, la capacità d'innovazione può dispiegarsi sia nella proposizione e nello sviluppo di metodologie di lavoro più efficaci ed efficienti, sia nell'integrazione con il know-how specialistico di altre funzioni aziendali o esterno.

2.INIZIATIVA

E' la capacità d'individuare, suggerire e proporre, nell'ambito della propria normale attività lavorativa, nuove idee e soluzioni originali/innovativi nell'ambito di tecniche e modalità conosciute.

L'approccio personale e non ripetitivo alla soluzione dei problemi è ravvisabile soprattutto in contesti in cui possono essere ritrovati spazi di miglioramento attraverso l'evoluzione di modelli esistenti.

Una partecipazione attiva alla comprensione del contesto lavorativo e un approccio propositivo allo svolgimento delle azioni e dei compiti richiesti suscitano la formulazione di idee e suggerimenti relativi al proprio campo d'attività e in particolare alle relazioni operative con le attività connesse.

3.PROPOSITIVITA' OPERATIVA

E' la capacità d'individuare, suggerire e proporre, nell'ambito della propria normale attività lavorativa, miglioramenti alle tecniche operative o a modalità di lavoro consolidate, o semplici idee utili all'esecuzione dei compiti richiesti.

Significa partecipazione attiva alla comprensione del proprio ruolo e un approccio positivo allo svolgimento dei compiti richiesti.

4.CAPACITA' DECISIONALE

E' la capacità di concludere un processo decisionale, operando delle scelte in autonomia per arrivare agli obiettivi manageriali o ai risultati professionali richiesti, sopportando margini di rischio e d'incertezza più o meno elevati.

Il processo decisionale può essere più o meno complesso per varietà degli elementi necessari alla comprensione, per l'assenza di riferimenti organizzativi o procedurali, per la necessità di verifiche su lavori effettuati da funzioni non direttamente controllate, per il tempo entro il quale la decisione va presa.

Il livello decisionale può richiedere l'assunzione di rischi personali che possono arrivare a coinvolgere l'intera azienda o risultati significativi ancorché parziali.

5.INDIVIDUAZIONE DI SOLUZIONI OPERATIVE

E' la capacità di partecipare a un processo decisionale, operando delle scelte con un'autonomia limitata da scelte operate da funzioni o ruoli soprastanti, e vincolate da norme o procedure sufficientemente dettagliate.

Il processo decisionale è in gran parte favorito dalla conoscenza di norme, procedure e prassi consolidate, che lasciano all'individuo uno scarso margine di discrezionalità sulle tecniche e le modalità operative; è invece ampia la discrezionalità nell'individuazione di soluzioni operative e nella tempestività delle soluzioni richieste; ciò fa riferimento alla necessità di orientarsi in modo rapido tra diversi problemi operativi, individuando e risolvendo quelli più urgenti e significativi, oppure facendo fronte contemporaneamente a problemi non complessi ma la cui soluzione richiede soprattutto efficacia pratica.

Il livello decisionale può richiedere l'assunzione di rischi personali che, soprattutto in contesti tecnico/operativi, possono coinvolgere risultati significativi, personale, ambienti lavorativi ed impianti.

6.ACCURATEZZA DI ESECUZIONE

E' la capacità, nell'assumersi la responsabilità del proprio operare in prima persona, di operare e svolgere compiti e mansioni nell'ambito del proprio ruolo, ancorché sostanzialmente ripetitive e semplici.

Significa comprensione del contesto lavorativo e della propria funzione all'interno dell'azienda, diligenza e serietà sul lavoro, attenzione agli impatti delle proprie azioni in particolare sui colleghi e sulla loro sicurezza.

7.AUTONOMIA REALIZZATIVA

E' la capacità di realizzare obiettivi o portare a compimento le attività richieste con basso grado di supervisione e controllo da parte del superiore. Implica una buona automotivazione, la capacità di far fronte autonomamente alle difficoltà di realizzazione, superando ostacoli e imprevisti, e la capacità d'integrare procedure incomplete o supporti strutturali carenti.

Fa riferimento anche alla capacità di far fronte a punte di emergenza operativa affrontando, in certe fasi di lavoro, picchi di attività.

8. VALUTAZIONE DELL'IMPATTO ECONOMICO

E' la capacità di analizzare e valutare, nell'ambito delle attività seguite, l'impatto economico derivante dalle scelte effettuate o dalle proposte fatte.

Fa generalmente riferimento a progetti o ad attività comunque articolate nel tempo, con possibilità di determinare un risultato conseguibile e significa saper prendere in considerazione l'ampiezza e il valore economico per l'azienda dell'attività e dei risultati anche indirettamente influenzati.

Il conseguimento di vantaggi economici può essere espresso in termini di efficacia, efficienza, tempi e costi conseguiti e/o potenziali e può riferirsi sia al miglioramento delle aree di responsabilità tipiche del ruolo occupato, sia ad innovazioni o studi svolti in contesti professionali e specialistici.

9. SENSIBILITÀ A COSTI/BENEFICI

E' la capacità di cogliere il valore in termini economici delle azioni e delle attività svolte.

Implica senso di appartenenza, sensibilità economica, capacità di valutare il proprio operato al di là dei compiti operativi assegnati o dei risultati tecnici di cui si è responsabili.

Fa riferimento alla capacità di associare a valutazioni tecniche od operative tipiche della propria attività, analisi e considerazioni sul rapporto costi-benefici delle azioni svolte, anche laddove il nesso causale è meno immediato.

Significa comprensione del proprio ruolo e del contesto lavorativo, diligenza nell'uso di mezzi e apparecchiature, attenzione agli impatti della propria attività anche laddove si possa influenzare solo indirettamente decisioni superiori.

10. CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

E' la capacità di realizzare autonomamente obiettivi composti che, non immediatamente scomponibili in singoli compiti definiti dal superiore, si traducano in risultati significativi e misurabili per l'azienda.

L'impatto sui risultati da parte della persona può essere influenzato da aspetti legati al contesto operativo/ organizzativo, alle risorse disponibili, alla genericità o mutevolezza degli obiettivi stessi, a fattori esterni influenzanti direttamente o indirettamente l'attività.

In un ambito professionale, e in un contesto ad elevata specializzazione, si fa riferimento all'esigenza di affrontare problemi richiedenti un

approfondito lavoro d'analisi e l'utilizzo di metodi e strumenti sofisticati, per individuare una soluzione che ottimizzi gli elementi in gioco.

11. RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI

E' la capacità di completare in maniera soddisfacente compiti anche di natura articolata o attività di particolare complessità tecnico/operativa.

L'efficacia e la validità di quanto viene realizzato sono il risultato operativo delle singole capacità personali e di un processo che, pur potendo essere impostato anche da altri o da norme, procedure e prassi consolidate, implica comunque impegno, accuratezza e produttività.

In un ambito professionale, e in un contesto a specializzazione settoriale, si fa riferimento all'esigenza di affrontare problemi richiedenti un approfondito lavoro di analisi e l'utilizzo di metodi e strumenti specialistici, per la razionalizzazione o il miglioramento di processi esistenti.

12. ORIENTAMENTO AL COMPITO

E' la capacità di eseguire correttamente i compiti assegnati.

La validità di quanto realizzato implica piena comprensione delle proprie mansioni, impegno, accuratezza nell'esecuzione, aderenza dell'operato a quanto richiesto.

Significa affidabilità operativa nell'ambito di compiti di non elevata complessità e in contesti non significativamente variabili.

13. DEFINIZIONE DELLE PRIORITA'

E' la capacità di programmare in maniera sistematica obiettivi e compiti diversi, risolvendo situazioni conflittuali o potenzialmente divergenti nei tempi di realizzazione.

Implica la capacità di analizzare e correlare elementi di problemi diversi e complessi, la comprensione di variabili eterogenee, l'inquadramento delle attività in un orizzonte temporale anche di medio-lungo termine.

Significa saper individuare i problemi la cui soluzione è prioritaria, definire una schedulazione coerente del lavoro anche su temi di rilevante impatto per l'organizzazione, ricercare il consenso o acquisire le necessarie autorizzazioni sull'impostazione definita.

14. CAPACITA' ORGANIZZATIVA

E' la capacità di programmare in modo efficiente le risorse (tecniche, economiche, umane) a propria disposizione.

Si riferisce alla capacità di definire compiti e obiettivi operativi, programmare tempi e sequenze, organizzare ed attivare sistemi di controllo, intervenire rapidamente sull'andamento delle attività seguite.

La capacità personale può evidenziarsi maggiormente in un contesto operativo/organizzativo scarsamente proceduralizzato o nuovo, dall'assenza di indicazioni da parte del superiore, dal numero e dall'eterogeneità delle risorse coinvolte, dalla criticità dei risultati da raggiungere.

E' significativo il contributo richiesto alla persona nel determinare un modo di lavoro efficiente, una sinergia positiva nell'ambito di un gruppo, nell'individuazione ed eliminazione di situazioni di inefficienza.

15.TEMPESTIVITA' DELLE AZIONI

E' la capacità di programmare in modo efficiente i compiti assegnati o le attività necessarie al raggiungimento dei risultati.

Significa saper comprendere compiti ed obiettivi operativi definiti dal superiore, desumere priorità anche non esplicitamente espresse, programmare di conseguenza tempi e sequenze della propria attività.

E' determinante la capacità di organizzare la propria attività, individuando e schematizzando i problemi operativi più significativi e di maggiore urgenza, acquisendo strumenti e metodologie consolidate e cercando di rendere sempre più snello e semplice il proprio ambito lavorativo.