



fondazione  
c a r i p l o



# GESTIONE DELLE **RISORSE UMANE**

QUADERNI MANAGERIALI 2008 - N.1





fondazione  
cariplo

# GESTIONE DELLE **RISORSE UMANE**

QUADERNI MANAGERIALI 2008 - N.1

# Indice

## Capitolo I pag. 6

Visione della gestione delle Risorse Umane della Fondazione Cariplo

1. Le sfide future della Fondazione
2. Attenzione ai bisogni del territorio
3. Di quali persone ha bisogno la Fondazione
4. Come la Fondazione vuole gestire e far crescere le Risorse Umane
5. Perché apprendere è importante
6. Interdisciplinarietà e lavoro di squadra
7. Immaginazione e metodo
8. Migliorare

## Capitolo II pag.11

Struttura organizzativa della Fondazione Cariplo

1. Introduzione
2. La struttura a multistrato
3. Ambiente operativo di processo
4. Ambiente di progetto
5. Ambiente di apprendimento
6. Perché adottare una organizzazione a strati
7. Il sistema gestionale integrato

## Capitolo III pag. 22

Strumenti di gestione delle Risorse Umane:

a) Job Descriptions della Fondazione Cariplo

1. Approccio metodologico
2. Famiglie professionali presenti all'interno della Fondazione
3. Senior Officer Unità Strategica Gestione del Patrimonio e Fund Raising

4. Senior Officer Unità Strategica per le Attività Filantropiche
5. Senior Programme Officer Area Filantropica
6. Senior Officer Amministrazione Erogazioni
7. Senior Officer Amministrazione Generale
8. Senior Officer Servizio Legale
9. Senior Officer Comunicazione e Relazioni Esterne
10. Junior Programme Officer
11. Administration Officer

b) Itinerari Formativi

1. La formazione trasversale
2. La formazione specifica per Area Professionale
3. La formazione per il neo assunto (o per stagista)

c) Sistema di valutazione e di riconoscimento

1. Scopi del Sistema Premiante
2. Sistema di valutazione
3. Cosa si valuta e come si premia

- La premiazione dei miglioramenti e dell'innovazione: sistema premiante dei miglioramenti  
- La premiazione delle capacità professionali: sistema premiante dei ruoli professionali

Appendice pag. 44

Scheda di valutazione delle Risorse Umane



## Introduzione alla Gestione delle Risorse Umane

La Fondazione Cariplo ha definito in questi recenti anni un disegno strategico che la proietta verso una moderna filantropia e la pone come attore di innovazione e anticipatore delle soluzioni, percorribili nelle aree dei Servizi alla Persona, della Ricerca Scientifica, dell'Arte e Cultura e dell'Ambiente.

In questo contesto strategico, la Fondazione necessita di persone capaci e motivate, di processi trasparenti ed efficienti, di tecnologie all'avanguardia a sostegno delle proprie attività.

È pertanto essenziale che la Fondazione costruisca e mantenga continuamente aggiornato un sistema integrato di gestione delle proprie Risorse Umane, che è composto da:

- visione della gestione delle Risorse Umane,
- struttura organizzativa,
- competenze e gestione della formazione continua,
- definizione dei ruoli, responsabilità, deleghe,
- gestione del sistema premiante e di riconoscimento.

Il progetto sulle Risorse Umane, condotto secondo la metodologia e il modello EFQM, è da considerarsi come un cantiere aperto di lavoro in corso. Le attività del 2007 non hanno pertanto ancora concluso l'intero percorso di progettazione ed implementazione, ma hanno posto le basi metodologiche e le procedure operative basilari, su cui è possibile costruire l'eccellenza delle prassi lavorative.

Il materiale seguente rappresenta la conclusione della prima fase di lavoro (2007) a cui si dà ampia diffusione interna ed esterna. Su questa base è possibile costruire le successive fasi di confronto con i migliori e di perfezionamento della gestione del personale.



## Capitolo I

### Visione della Gestione delle Risorse Umane della Fondazione Cariplo

La Visione della Gestione delle Risorse Umane definisce i punti di apertura strategica, ovvero le traiettorie del disegno gestionale lungo le quali la Fondazione Cariplo intende lavorare. Esse rappresentano una traccia di percorso verso l'eccellenza e sono articolate in otto punti:

1. Le sfide future della Fondazione
2. Attenzione ai bisogni del territorio
3. Di quali persone ha bisogno la Fondazione
4. Come la Fondazione vuole gestire e far crescere le Risorse Umane
5. Perché apprendere è importante
6. Interdisciplinarietà e lavoro di squadra
7. Immaginazione e metodo
8. Migliorare



#### 1. Le sfide future della Fondazione

La Fondazione Cariplo, nella sua missione filantropica, si è data il compito di interpretare i bisogni della società e di conoscere i loro cambiamenti allo scopo di rispondervi con adeguati strumenti filantropici e di svolgere un ruolo di sussidiarietà e di responsabilità sociale.

**Ruolo di social philanthropist innovatore.** Si prefigge, così, di continuare nella strada che l'ha portata dal ruolo di erogatore passivo a quello di attivo venture philanthropist, vero e proprio investitore sociale e filantropico che individua e sostiene i progetti e le idee – proprie ed altrui – che abbiano un elevato impatto nel migliorare la qualità della vita.

**La qualità dell'impegno filantropico.** Per fare questo, la Fondazione Cariplo deve saper individuare le innovazioni, conoscere e aggregare le risorse, intellettuali e materiali, e avere la capacità di restituire al territorio una ricchezza che diventa vero e proprio valore aggiunto sociale. La Fondazione non ha perciò solo l'obiettivo di aumentare la quantità delle sue attività filantropiche, ma ha anche - e soprattutto - quello di migliorare la qualità del proprio impegno filantropico e dell'impatto sociale che ne deriva.

#### 2. Attenzione ai bisogni del territorio

Perché la missione della Fondazione sia adeguatamente espressa, è necessario che ci si "prenda cura" dei bisogni del territorio, innanzi tutto comprendendoli e riservando loro la necessaria attenzione. Questo vale anche quando la Fondazione opera in territori lontani o in contesti intangibili, quali l'educazione, la ricerca, o la cultura.

**Non solo erogazioni, ma anche servizi.** Gli enti esterni e le organizzazioni istituzionali, o i partner di progetto, sono non solo fonte di conoscenza, ma anche destinatari finali di servizi e di progetti. Affinché la Fondazione svolga in pieno la propria missione, è necessario che tutti i processi interni e di contatto esterno siano orientati alla soddisfazione dei nostri interlocutori finali e che siano connotati da un autentico spirito di servizio.

**Miglioramento organizzativo.** In questo modo, l'attenzione verso il territorio si esplica anche attraverso un rapporto improntato all'efficienza, al dialogo e alla trasparenza. Queste caratteristiche possono essere raggiunte attraverso un miglioramento organizzativo interno continuo. Poiché ogni interlocutore esterno vede la Fondazione come un'entità completa e integrata, è necessario che ogni area dell'organizzazione concorra a questi obiettivi. Per questo motivo è essenziale che ognuno lavori a migliorare le aree organizzative interne e, soprattutto, la soddisfazione dell'interlocutore esterno finale verso i servizi prestati.

#### 3. Di quali persone ha bisogno la Fondazione

Di fronte alle sfide future e alla complessità crescente dei progetti, è necessario che le persone della Fondazione siano connotate da un profilo umano e professionale di alto livello. In particolare è richiesto che siano collaborative e capaci di apprendere, e che siano al contempo disponibili a condividere quanto appreso.

**Le capacità strategiche.** È indispensabile che le persone siano attente alle esigenze dei clienti interni e degli stakeholder esterni, in grado di dialogare e cooperare con essi, capaci di leggere il cambiamento dei bisogni e di individuare le soluzioni efficaci, che siano dotate di capacità



imprenditoriali e gestionali, supportate da solide basi metodologiche e di conoscenza dei settori in cui operano. È necessario che le persone della Fondazione siano dotate di forti capacità realizzative, particolarmente utili per ottenere risultati tangibili in programmi complessi.

**Crescita culturale e valori.** Il fattore umano interno è la principale risorsa dell'azienda. Occorre che essa si sviluppi sia sotto il profilo culturale, che professionale e operativo. I valori e la loro diffusione sono la base per ogni evoluzione. Ad ogni funzione e ad ogni livello è richiesto di portare i propri contributi creativi per sviluppare un ambiente in cui le persone possano avere passione per ciò che fanno, siano orientate al futuro, possano contribuire con pensieri innovativi, e possano avere atteggiamenti aperti, collaborativi e leali anche in presenza di immancabili difficoltà nel percorso.

#### 4. Come la Fondazione vuole gestire e far crescere le Risorse Umane

La Fondazione ha individuato, per la gestione delle proprie Risorse Umane, cinque aree di intervento tra loro collegate, integrate e coerenti. Questo approccio multiplo alla gestione permette di avere una visione sistemica e di operare in modo armonico e coerente, garantendo un'elevata probabilità di armonizzazione delle Risorse con gli obiettivi e le sfide che la Fondazione vuole porsi.



**Il sistema integrato di gestione organizzativa.** Le aree di gestione individuate riguardano:

- > l'organizzazione;
- > lo sviluppo delle competenze;
- > l'organizzazione della formazione continua;
- > la gestione dei percorsi di crescita;
- > la gestione del sistema premiante.

Sebbene la Fondazione Cariplo impieghi un numero relativamente limitato di persone, la loro elevata potenzialità professionale, l'ambito multivariabile in cui essa opera, le molteplici connessioni interne con gli Organi di governo e i vari collegamenti con le organizzazioni esterne e con gli enti istituzionali, rendono di fatto l'organizzazione complessa. Ad essa è richiesto di operare su diversi piani e con metodologie di lavoro diversificate e sofisticate.

**Il sistema multistrato basato sull'apprendimento.** Si configura pertanto un'organizzazione che rappresenta un sistema multistrato, basato sull'apprendimento. Ad un primo livello le persone rivestono un ruolo disciplinato da gerarchie precise e flussi strutturati di lavoro. Ma, nello stesso tempo e ad un secondo livello, le persone devono essere anche capaci di operare con successo entro gruppi disomogenei per competenze, per provenienza e responsabilità e devono essere in grado di lavorare creativamente e in autonomia ai progetti strategici della Fondazione. Infine, ad un terzo livello, le persone devono essere in grado di formare spontanee "comunità di apprendimento" che hanno come obiettivo quello di condividere trasversalmente le conoscenze e le abilità acquisite e di guidare e diffondere l'ulteriore miglioramento delle pratiche consolidate.

#### 5. Perché apprendere è importante

Da una parte la Fondazione deve possedere le abilità di un investitore competente, dall'altra deve avere la capacità realizzativa di chi avvia e porta a termine progetti innovativi. Essa, in un certo senso, produce idee, indaga i cambiamenti, scandaglia le necessità, affianca operatori di successo, aggrega risorse su idee vincenti. E questo avviene sia nell'attività specifica di gestione e tutela del proprio patrimonio, che nell'attività filantropica di cui ha individuato le aree strategiche.

**Apprendere l'eccellenza.** Questo modo di operare richiede un incessante orientamento all'apprendimento continuo.



È necessario che le persone sviluppino una mentalità aperta al confronto interno ed esterno, allo scopo di apprendere l'eccellenza, ovunque essa si trovi. Dobbiamo ricercare gli esempi migliori, apprendere le regole e superarle creandone di nuove. Apprendere creativamente significa essere capaci di fare quattro cose: imparare dai migliori, creare innovazione sulle spalle dei giganti, produrre competenze interne, essere capaci di radicali cambiamenti.

**Responsabilità per il proprio auto-sviluppo.** L'umiltà e la capacità di mettersi in discussione sono potenti facilitatori dell'apprendimento. Non è sufficiente che la Fondazione Cariplo metta a disposizione itinerari e strumenti per la crescita professionale. Un'organizzazione che apprende è soprattutto basata sull'interesse personale e sulla volontà dei singoli di contribuire in modo determinante al proprio auto-sviluppo.

#### 6. Interdisciplinarietà e lavoro di squadra

Data la complessità dei temi generalmente trattati dalla Fondazione, gli approcci interdisciplinari ai problemi risultano più pertinenti ed efficaci, e questa è anche la lezione che continuamente viene appresa nella prassi quotidiana. La considerazione delle variabili multiple di un problema o di un bisogno e i contributi interdisciplinari nella ricerca di soluzioni sono fattori vincenti in grado di assicurare un basso margine di errore. Per questo motivo, per ogni progetto o cantiere di lavoro è importante che siano garantiti e facilitati gli apporti interdisciplinari.

**Il lavoro di gruppo.** Il lavoro di gruppo è essenziale per diversi motivi. Non solo facilita il contributo interdiscipli-

nare, ma stimola l'apprendimento e la partecipazione, facilita la comunicazione interna e la conoscenza dei processi, permette alle persone di svolgere un ruolo attivo e consente di evitare che decisioni siano prese in un'ottica troppo ristretta. La capacità di costruire gruppi snelli ed efficaci, altamente motivati e creativi, è una variabile chiave del successo della Fondazione. Solo attraverso il lavoro di squadra la Fondazione può ambire a svolgere un ruolo propositivo e innovativo nelle proprie attività.



**La squadra.** La Fondazione riconosce l'eccellenza, la quale è spesso il frutto del lavoro di singoli attori dotati di forte commitment, di tenacia e di alte capacità intellettuali. Tuttavia, questo non deve ingenerare stili di lavoro orientati al protagonismo dei singoli, essendo ben consapevoli che solo il lavoro di squadra può costruire una solida base affinché le idee più innovative possano diventare sistema duraturo nell'organizzazione. La conoscenza individuale deve infatti diventare conoscenza partecipata dialetticamente, da implicita deve diventare esplicita, perché possa trasformarsi in prassi eccellente e diffusa.

#### 7. Immaginazione e metodo

Le persone della Fondazione sono quotidianamente coinvolte in due tipi di processi: da una parte esse conducono la regia di progetti complessi o sono coinvolte in gruppi di lavoro interdisciplinari; dall'altra svolgono un processo lavorativo di istruttoria e di valutazione, che avviene sulla base di regole oggettive e precise. In entrambi i casi, alle persone sono richieste abilità di immaginazione e di metodo. >



**Creatività coltivata con metodo.** L'immaginazione è utile per comprendere le evoluzioni, per scoprire soluzioni inaspettate, per individuare il miglioramento. Il metodo è utile per garantire l'efficacia dell'intervento, per compiere un lavoro scientifico, per rendere ripercorribile anche da altri il percorso di successo. In effetti, le soluzioni più innovative hanno bisogno di molto metodo affinché possano venire alla luce ed essere effettive. In questo senso, la Fondazione richiede alle proprie persone di essere creative e di coltivare l'immaginazione.

**Il laboratorio di apprendimento.** Ma nello stesso tempo richiede che rigorosi e appropriati metodi scientifici siano sviluppati, applicati e messi a disposizione di ognuno. Dobbiamo quindi intendere che l'attività delle persone della Fondazione riguarda non solo l'esecuzione di processi strutturati e la partecipazione a progetti, ma che

dimento, originato e mantenuto vivo dall'intelligenza delle persone della Fondazione.

**Competenze interne diffuse.** La felice congiunzione di immaginazione e metodo permette di sviluppare quelle speciali "competenze interne" che – una volta diffuse –



potranno aumentare la capacità di successo dei progetti di gestione del patrimonio e di attività filantropica.

## 8. Migliorare

Un elemento rende alcune persone altamente preziose: la loro capacità di migliorare. Possiamo essere grati alle persone che non mantengono per anni il loro stile e il loro modo di lavorare, ma che lo cambiano, migliorandolo incessantemente.

**La capacità di produrre cambiamenti.** Ogni processo che rimane inalterato per anni è un processo privo di miglioramenti. Non dobbiamo chiedere alle persone che lascino le cose come sono, ma che le migliorino e che migliorino nel tempo anche il loro modo di migliorarle. Essere capaci di migliorare significa anticipare le emergenze, apprendere dagli errori, migliorare a piccoli passi nell'attività di tutti i giorni, migliorare attraverso riprogettazioni e azioni di cambiamento discontinuo.

**La delega totale per il miglioramento.** Tutti devono lavorare nell'ambito del proprio settore e delle proprie mansioni con l'obiettivo quotidiano e principale di elevare il livello della qualità del servizio e di ciò che fanno sia per l'interlocutore esterno che verso gli altri uffici interni. Questo è l'obiettivo primario di ciascuno di noi, da cui deriveranno i migliori risultati. ■

si esplichino anche in una vera e propria officina di metodiche, che vengono via via elaborate, applicate, migliorate e diffuse. Si tratta di un vero e proprio laboratorio di appren-



## Capitolo II

### Struttura Organizzativa della Fondazione Cariplo

#### 1. Introduzione

La presente nota ha lo scopo di tracciare le linee essenziali dell'organizzazione della Fondazione, nei suoi due aspetti fondamentali, e cioè: a) la struttura organizzativa, e b) le leve integrate di gestione delle risorse umane.

Relativamente al primo punto, la Fondazione delinea e adotta non solo una struttura gerarchica definita dall'organigramma, ma individua una struttura a multistrato, particolarmente adatta a favorire i ruoli multipli delle persone, la loro crescita professionale, la creazione di competenze e la diffusione di conoscenze.

Relativamente al secondo punto, la Fondazione presenta e sviluppa un sistema integrato di leve tra loro coerenti, adatto alla gestione e alla crescita delle risorse umane.

#### 1. Introduzione

#### 2. La struttura a multistrato

#### 3. Ambiente operativo di processo

#### 4. Ambiente di progetto

#### 5. Ambiente di apprendimento

#### 6. Perché adottare una organizzazione a strati

#### 7. Il sistema gestionale integrato





## 2. La struttura a multistrato

Le persone all'interno della Fondazione possono ricoprire diversi ruoli, in funzione dei compiti e delle modalità di esecuzione utilizzate. La diversità dei compiti e dei modi di esecuzione sono i fattori che condizionano l'ampiezza dei ruoli di volta in volta ricoperti. Ciò significa che le persone sono chiamate ad affrontare compiti diversi e che possono svolgere nella Fondazione ruoli differenziati, apportando il loro prezioso contributo nelle situazioni lavorative in cui si trovano. Questa riflessione ci induce a puntualizzare alcuni elementi organizzativi molto importanti:

**1. Esistenza di ruoli multipli:** l'attività lavorativa porta le persone ad agire in ruoli diversi nello stesso periodo di tempo. In altri termini, alle persone è spesso richiesto di essere capaci di ricoprire un repertorio di ruoli diversi, a seconda della situazione lavorativa incontrata. E ciò indipendentemente dai loro inserimento in un organigramma definito e puntuale.

**2. Esigenza di multicompetenze:** i differenti ruoli richiedono ciascuno differenti abilità, modalità differenti di approccio, metodi di lavoro e strumenti manageriali diversi. Le persone devono, così, ricorrere ad un bagaglio di competenze e di metodi adatti ad affrontare di volta in volta le situazioni lavorative.

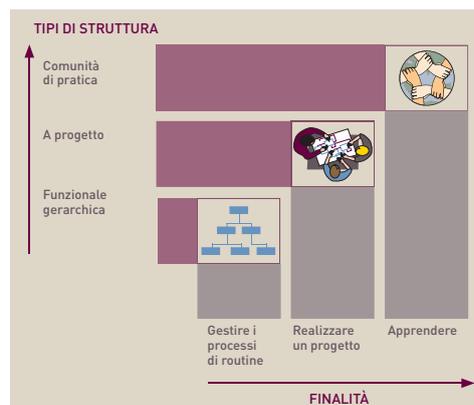
**3. Compiti diversi causano ambienti di lavoro diversi:** definiamo "cause della strutturazione organizzativa" gli elementi che modulano i ruoli e che li stratificano. Le cause che costringono le persone ad assumere ruoli diversi nella struttura organizzativa sono generalmente date dai compiti e dai diversi obiettivi. L'assunzione di responsabilità di fronte a compiti eterogenei e complessi costringe le persone a dotarsi di multicompetenze per affrontare ruoli multipli.



È quindi molto importante definire le cause che generano la diversificazione dei ruoli. In altre parole, è essenziale definire le modalità di ruolo a cui le persone possono andare incontro. Osserviamo che esistono tre "ambienti di compito e di ruolo" all'interno della Fondazione.

Le persone possono trovarsi in primo luogo di fronte a finalità operative, oppure in secondo luogo possono trovarsi ad affrontare finalità di progetto, oppure possono situarsi ad un livello in cui prevalgono le finalità di scambio di conoscenze e di sviluppo della cultura organizzativa interna.

In altre parole, le persone si trovano ad operare nell'organizzazione all'interno di processi definiti e strutturati, nei quali si deve garantire il buon funzionamento e la corretta produzione degli output attesi. Ma è anche possibile trovarsi a far parte di un gruppo che ha come compito quello di realizzare un progetto. Inoltre, e in maniera più estesa, è possibile situarsi in un contesto in cui si ha come finalità quello di sviluppare conoscenza, condividere know how o produrre cultura interna.



Se si incrociano le finalità dell'azione con i tipi di struttura organizzativa possibili, siamo in grado di individuare tre ambienti di ruolo, tre ambienti di lavoro, che hanno caratteristiche diverse, rispondono a differenti finalità, producono differenti output di lavoro, ma che possono simultaneamente trovarsi compresenti all'interno della stessa organizzazione. È essenziale che le persone conoscano gli ambienti simultanei di lavoro in cui si trovano ad operare e i requisiti che a loro sono richiesti per agire con successo in essi.



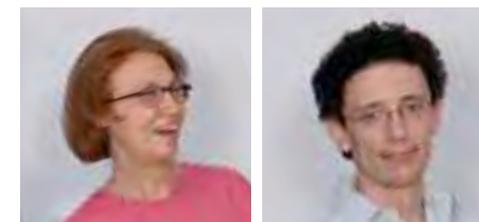
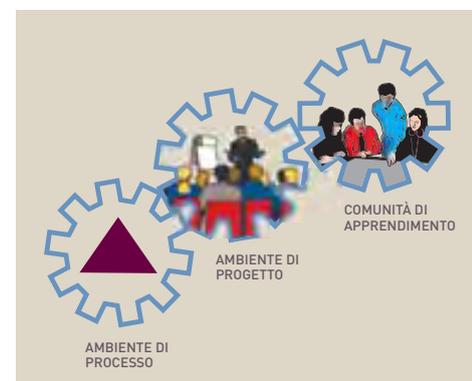
È anche importante notare che le tre aree di lavoro agiscono in maniera sinergica, ma a diverse profondità e con ritmi differenti. Tutti e tre gli ambiti risultano efficaci, purché in essi le persone agiscano con le dovute competenze. Tuttavia, alcune differenze esistono.

Il sistema organizzativo è interconnesso ed è simile ad un sistema a rete con collegamenti trasversali.

**Il primo ambiente, quello operativo di processo,** ha ritmi veloci. Le innovazioni e i miglioramenti in esso si esplicano in risultati tangibili, facilmente riscontrabili.

**Il secondo ambiente, quello di progetto,** ha ritmi più lenti. Tuttavia le innovazioni e i miglioramenti realizzati in esso hanno generalmente un grande impatto negli stessi processi del primo ambito. Si tratta spesso di veri e propri miglioramenti discontinui che, messi a punto in un lento lavoro di progetto, realizzano poi grandi cambiamenti nella routine. È questo il caso dei progetti di cambiamento radicale o di miglioramento discontinuo dei processi.

**Il terzo ambito, quello della cultura e dell'apprendimento** è il più faticoso e più lento di tutti. Richiede, come propri presupposti, che siano già maturate esperienze concrete nei due precedenti ambiti. Ha l'acquisizione di una solida esperienza come proprio pre-requisito. Tuttavia i cambiamenti indotti a livello di apprendimento sono quelli di maggiore impatto e i miglioramenti nelle conoscenze, l'interscambio di ciò che si è appreso e l'invenzione di nuovi e più affinati metodi di lavoro producono drastiche innovazioni sia nel lavoro di progetto che nella routine dei processi.



Le tre ruote sono strettamente collegate e la loro sintonia è elemento di successo dell'organizzazione. Inoltre, va osservato che le comunità di apprendimento non sono solo formate sulla base dell'esperienza maturata nei progetti, ma vengono ad avere grandi contributi anche dalle conoscenze sviluppate nei processi. Anche i processi erogativi, contabili, amministrativi, legali, istruttori, producono conoscenza che può concretizzarsi, diffondersi e migliorare nelle comunità di apprendimento. L'accesso alla terza ruota non è esclusivo, bensì trasversale all'organizzazione ed è libero per qualsiasi persona o funzione.

## 3. Ambiente operativo di processo

Il primo ambiente è quello operativo. In esso alle persone è richiesto di pianificare e agire concretamente all'interno delle deleghe date loro, garantendo l'ottimale gestione del processo o delle fasi di lavoro. Hanno inoltre il compito di migliorare in modo continuo e di affinare l'esecuzione delle operazioni svolte. Per questo, affinché il lavoro sia compiuto nel modo migliore possibile, è richiesta una forte motivazione al cambiamento e al miglioramento.

Ogni processo può andare talvolta incontro a turbolenze o a cadute di qualità. Ad ogni persona e ai responsabili di processo, ciascuno per le proprie responsabilità, è data delega affinché i processi siano continuamente monitorati e rispettino i requisiti richiesti dai destinatari dei servizi della Fondazione.

### Definizione di processo

Definiamo "processo" quella attività lavorativa che è strutturata in modo continuativo e organizzata per produrre una elaborazione materiale o intellettuale e fornire un output con valore aggiunto, essendo connessa da una parte con uno o più fornitori interni o esterni alla Fondazione e,





dall'altra, con uno o più clienti interni o esterni. Il processo ha quindi carattere continuativo ed è guidato da un process owner, che ne garantisce l'affidabilità e la qualità.

Esempi di processi della Fondazione sono il processo di selezione e valutazione delle domande di contributo, il processo di pagamento, il processo di elaborazione delle paghe e contributi, ecc.

#### Obiettivi del processo

Nell'ambiente operativo sono generalmente presenti esigenze di:

- > **Aumento della flessibilità dei processi e della loro capacità di risposta;**
- > **aumento della qualità del lavoro svolto;**
- > **riduzione dei tempi;**
- > **riduzione degli errori.**

#### Organizzazione e competenze del processo

In senso verticale, nell'ambiente operativo le persone sono inserite in una struttura organizzativa definita dall'organigramma e rispondono gerarchicamente ai superiori.

In senso orizzontale, nell'ambiente operativo le persone sono inserite all'interno di uno o più processi, e sono tenute a soddisfare le richieste dei clienti a valle.

Le competenze richieste nell'ambiente operativo sono definite dall'ambito e dalla specializzazione di riferimento. Sono indispensabili le competenze specialistiche di settore e le competenze manageriali per la gestione operativa.

Sono altresì indispensabili le competenze di gestione del miglioramento. Sebbene appaia a prima vista che il processo può essere facilmente frammentato e che ogni attore può isolare il proprio lavoro da quello degli altri, la capacità di coordinamento e di lettura dei bisogni dei clienti interni a valle del processo sono elementi essenziali per la buona riuscita di qualsiasi processo lavorativo, intellettuale o operativo.

La gestione eccellente dei processi rappresenta uno dei focus organizzativi della Fondazione e permette un notevole incremento delle competenze e delle conoscenze dei settori di riferimento, soprattutto attraverso il positivo dialogo con gli enti e l'approfondita valutazione dei progetti in fase istruttoria. In questo senso, anche e soprattutto gli attori di processo possono accedere alle Comunità di apprendimento e contribuire alla rete interna di conoscenze della Fondazione.

## 4. Ambiente di progetto

Il secondo ambiente è relativo alla gestione dei progetti e si concretizza nel momento in cui le persone entrano a far parte di un gruppo di lavoro, che ha il compito di ideare e condurre a termine uno specifico progetto.

#### Definizione di progetto

Definiamo "progetto" un'attività lavorativa che ha un inizio e un termine, che ha finalità e obiettivi propri e che, per la realizzazione delle sue diverse fasi di lavoro, aggrega risorse ed esperti provenienti da diverse aree della Fondazione e/o dall'esterno.

Sono progetti sia i lavori di costruzione e messa a punto di attività erogative con impatto sugli enti beneficiari, sia i lavori volti a cambiamenti drastici nelle procedure interne o nell'informatizzazione. Nel caso delle attività filantropiche, esempi sono i progetti EST, LAIV, être, housing sociale, Project Malawi, ecc.

#### Obiettivi dei gruppi di progetto

In questo ambiente le persone hanno generalmente il compito di:

- > **definire e strutturare il concept di progetto;**
- > **declinare gli obiettivi;**



- > **definire e gestire le fasi di lavoro, le attività e le risorse;**
- > **eseguire e controllare le realizzazioni;**
- > **gestire i rischi;**
- > **gestire le competenze e le persone.**

#### Organizzazione e competenze dei gruppi di progetto

Il progetto è guidato da un capo progetto, che assume la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi on time e on budget e della qualità del lavoro svolto. Il leader ha anche la responsabilità del corretto coinvolgimento e utilizzo delle risorse umane e materiali a disposizione. Al leader di progetto sono demandati anche i compiti di coordinare la squadra e di gestire i possibili rischi di progetto.

Nell'ambiente di progetto le persone non sono più inserite all'interno della gerarchia funzionale, ma vivono temporaneamente all'interno del gruppo di lavoro e rispondono al gruppo e al suo leader dell'esecuzione dei compiti loro assegnati. Le persone talvolta sono prestate al progetto per il totale del loro tempo lavorativo, o possono in altri casi essere impegnate sul progetto in modo parallelo, mantenendo in questo caso un doppio ruolo, sia quello operativo funzionale che quello di progetto.

Nella Fondazione è più frequente la parallela assunzione di responsabilità nei due ruoli e, quindi, l'appartenenza delle persone ai due ambienti.

La gerarchia, all'interno dell'ambiente di progetto, è debole e l'efficacia della collaborazione non è disciplinata da job description, ma dalla condivisione delle finalità del progetto e dalla coerenza dei contributi apportati nelle sue diverse fasi.

Le competenze richieste in questo ambiente di ruolo sono definite dagli strumenti manageriali di project management e dalle abilità legate alla gestione dei gruppi.

## 5. Ambiente di apprendimento

Il terzo ambiente è definito dalle modalità di lavoro che si realizzano quando persone appartenenti a diverse aree funzionali o di progetto coordinano i propri sforzi per condividere, in modo trasversale e interdisciplinare, esperienze diverse maturate nelle rispettive aree di lavoro. Le persone formano, in questo caso, delle comunità di apprendimento. Le finalità sono generalmente quelle di **condividere, diffondere e aumentare il livello delle conoscenze** e di avviare processi di riesame e di miglioramento delle prassi.

#### Le comunità di apprendimento

Definiamo perciò "comunità di apprendimento" un gruppo di lavoro in cui le persone sono accomunate dall'aver maturato esperienze pratiche simili e dall'aver come scopo primario quello di condividere e discutere metodologie e ciò che hanno imparato per poter migliorare le loro prassi e diffondere le loro conoscenze. Gli attori di processo e di progetto possono contribuire alla formazione di strutturate comunità di apprendimento e l'interscambio di conoscenze e di esperienze permette di ridurre i rischi di errori e di migliorare gli approcci metodologici utilizzati. >



Le comunità di apprendimento rappresentano, quindi, dei veri e propri laboratori di creazione di nuove conoscenze e sono potenti attivatori di miglioramento.

#### Obiettivi delle comunità di apprendimento

In questo ambiente gli obiettivi sono perciò:

- > riflettere sui piani, sulle azioni e sui risultati;
- > confrontare esperienze e buone prassi;
- > sollecitare l'uso della creatività nella ricerca delle soluzioni;
- > diffondere conoscenze acquisite;
- > creare nuove conoscenze;
- > sviluppare metodi di lavoro ad hoc.

Come nel progetto, anche nell'ambiente di apprendimento le persone non sono più inserite all'interno della gerarchia funzionale, sebbene ne facciano parallelamente parte. Le persone appartengono al gruppo creativo solo temporaneamente e le comunità di apprendimento sono trasversali, sia con persone interne all'organizzazione che con persone esterne ad essa.

Esempi di comunità di apprendimento sono la comunità dei project leader, o i gruppi di lavoro tematici.

#### Organizzazione e competenze delle comunità di apprendimento

Le comunità di apprendimento hanno una debolissima struttura gerarchica, avendo in realtà bisogno solo di un coordinatore per funzionare. Inoltre, non è infrequente il caso in cui si presenti più di un coordinatore. Il ruolo del coordinatore è gerarchico in misura debolissima, ed è spesso quello di un sollecitatore e di uno stimolatore di argomenti. Le persone che fanno parte di una comunità di apprendi-

mento sono in grado di fungere anche da propagatori di conoscenza e svolgono spesso il ruolo di metodologi capaci di dare sostegno a colleghi.

Le competenze richieste in questo ambiente sono quelle relative all'organizzazione di una comunità che apprende, alla gestione delle persone e all'organizzazione dei gruppi di lavoro. Indispensabili appaiono anche le tecniche di miglioramento continuo e discontinuo, mentre l'esperienza passata e la creatività funzionano da efficaci elementi acceleratori.

## 6. Perché adottare una organizzazione a strati

Dalla struttura a multistrato derivano alcune conseguenze pratiche di notevole rilievo. Divenendo consapevoli del ruolo di volta in volta richiesto, le persone sono portate a concentrarsi sul compito, e non sullo status di posizione. Si ottiene così una maggiore attenzione ai contesti, agli obiettivi e al lavoro di squadra. Inoltre, le persone in una struttura a strati possono constatare come siano richiesti ruoli e capacità diverse a seconda dei contesti e sono portate a sviluppare un **management flessibile e adattivo**.

Infine, la struttura a strati, dando spazio e legittimando le comunità di apprendimento, istituzionalizza la spinta degli individui e dei gruppi verso il **miglioramento e l'apprendimento**.

Nell'applicazione della struttura a strati valgono alcune strade organizzative che la Fondazione ritiene di percorrere per facilitare la crescita delle persone.



#### Sostegno della Fondazione nell'apprendimento dei ruoli

La prima osservazione è che ambienti diversi richiedono comportamenti gestionali diversi. Poiché i gruppi sorgono con specifiche finalità, sono radicalmente differenti anche le modalità di gestione richieste in essi.

Mentre nella gestione del processo si esige attenzione al rispetto delle regole e della produttività, nel gruppo di progetto è necessaria una forte capacità di governo delle fasi e dei tempi. La comunità di apprendimento richiede invece abilità di focalizzazione metodologica, creatività e capacità di concettualizzazione.

La Fondazione è in grado di supportare le persone nell'espletamento dei loro compiti e nel loro ruolo in tutti e tre gli ambiti di operatività. Essa è anche interessata affinché sia messa a punto e divulgata la gamma di strumenti gestionali più efficaci per ciascuno dei tre ambiti. Inoltre, la Fondazione, anche per mezzo degli stessi gruppi di apprendimento, è in grado di far crescere e differenziare i comportamenti di successo.

#### Despecializzazione funzionale per ruoli

La seconda osservazione è che la crescita professionale è molto più accentuata se le persone sono in grado di ricoprire tutti e tre i ruoli. Sebbene i comportamenti gestionali siano diversi nei tre ambiti di lavoro, tuttavia esiste una positiva commistione tra loro. Per questa ragione non si ritiene opportuno procedere ad una specializzazione funzionale che suddivida in modo rigido i ruoli definiti. Si richiede, al contrario, alle persone della Fondazione che siano in grado di agire contemporaneamente nei tre ambiti.

È necessario che alle persone sia data la possibilità di sperimentare se stessi all'interno dei tre tipi di gestione. In ogni reparto funzionale è cioè necessario che esistano persone capaci di gestire in efficienza il processo di routine, che sappiano contemporaneamente far parte di gruppi di progetto, e che siano in grado di partecipare anche a gruppi di apprendimento e di miglioramento.



## 7. Il sistema gestionale integrato

La gestione delle Risorse Umane avviene attraverso cinque sistemi, tra loro collegati e integrati. Le cinque aree di lavoro identificano le macro-attività prioritarie di gestione e guidano nella costruzione di un sistema che deve essere sinergico e coerente per poter essere efficace. La maturità manageriale e la crescita professionale delle risorse può avvenire se le persone possono beneficiare di un ambiente che è progettato per essere stimolante ed incentivante.

La crescita e il progressivo affinamento delle tecniche gestionali nelle cinque aree permetterà di raggiungere livelli di eccellenza non solo per la Fondazione stessa, ma anche per gli enti e i partner esterni.

#### L'organizzazione

Fanno parte degli elementi dell'organizzazione:

- > la definizione delle figure professionali;
- > la definizione dell'organigramma e dei livelli;
- > la definizione delle responsabilità e dei compiti per ciascuna figura professionale;
- > la definizione dei regolamenti organizzativi;
- > la definizione dei regolamenti dei macro processi;
- > la definizione del codice di comportamento.

La finalità degli Uffici della Fondazione è di accompagnare gli Organi nel processo strategico e operativo e di facilitare le buone decisioni. Inoltre, gli Uffici devono fornire un supporto e un servizio agli enti e ai partner esterni.

Per fare questo, l'organizzazione deve garantire al tempo efficienza nei processi, efficacia di gestione nei progetti





e capacità di apprendimento e di conoscenza nei gruppi strategici.

L'organizzazione della Fondazione è costruita in modo tale da poter facilitare il processo di apprendimento e di divulgazione delle conoscenze acquisite e delle competenze maturate. Sono da evitare fenomeni di isolamento delle esperienze e segregazione delle conoscenze.

Le persone sono da una parte inserite all'interno di funzioni definite, che hanno il compito di delineare competenze, organizzare le responsabilità e gestire i processi di routine. Ma, nello stesso tempo, allo scopo di facilitare la flessibilità, le persone sono in grado di collocarsi all'interno di ambiti di processo, di progetto o di apprendimento, a seconda delle necessità.

Alle figure professionali Senior, per ciascuna funzione, è demandato il compito di leader. Ad esse vengono affidate due cose:

- la gestione dei programmi, dei valori economici e finanziari della Fondazione e la loro corretta accountability, e
- la gestione delle persone e della loro crescita professionale.

Spetta al Senior la pianificazione delle attività, l'attribuzione dei compiti, il controllo della qualità prodotta e dei

tempi, la sollecitudine nel fornire strumenti e metodi adeguati per lo svolgimento del lavoro, la formazione e crescita, la dimostrazione con l'esempio dei valori etici della Fondazione.

È richiesto un forte lavoro di gruppo e la leadership è solo in parte dettata dalla posizione funzionale, mentre è fortemente determinata dalla competenza.

#### La crescita delle competenze

I requisiti affinché vi sia una crescita continua delle competenze sono, da una parte, l'esistenza di un ambiente lavorativo incoraggiante e stimolante, dall'altra la presenza nelle persone di passione ed entusiasmo per la valenza sociale della propria attività e per l'acquisizione di nuove conoscenze.

È necessario, quindi, che si costruisca una passione contagiosa per la crescita delle competenze. Solo in questo modo potremo essere sicuri che le conoscenze acquisite non siano effimere, ma sedimentate nel vero modo di essere organizzativo della Fondazione e concretizzate in nuovi ed efficaci modi di agire.

La crescita delle competenze è compito di ciascuna persona della Fondazione.



Distinguiamo tre tipi di competenze:

- > **le competenze specifiche di settore;**
- > **le competenze gestionali;**
- > **le abilità comportamentali e organizzative.**

**Le competenze di settore** attengono alle specificità di ciascuna area e sono relative alla conoscenza teorica e pratica delle problematiche trattate, dei trend e delle buone prassi a livello nazionale e internazionale.

**Le competenze gestionali** sono trasversali e riguardano le capacità di gestione dei progetti, la valutazione economica e finanziaria delle attività, la gestione strategica e operativa dei processi e dei progetti, la gestione del miglioramento.

**Le abilità comportamentali e organizzative** riguardano le capacità di gestione dei gruppi, la leadership per competenza, le capacità di coinvolgimento e di comunicazione, il rispetto delle regole etiche di comportamento.

#### Le competenze specifiche di area sono:

- > conoscenza dei bisogni e dei loro trend;
- > conoscenza delle buone prassi nazionali ed internazionali;
- > conoscenza degli enti beneficiari e delle istituzioni interlocutrici;
- > capacità di progettare, gestire e mantenere le reti di partenariato;
- > conoscenza degli iter procedurali interni e dei regolamenti;
- > conoscenza delle norme legislative di settore;
- > conoscenza delle corrette prassi di gestione amministrativa e finanziaria.



#### Le competenze manageriali sono:

- > project management;
- > gestione economica e finanziaria;
- > gestione e controllo del budget;
- > pianificazione strategica e operativa;
- > gestione del miglioramento e del cambiamento.

#### Le capacità organizzative e comportamentali riguardano:

- > conoscenza e applicazione delle norme etiche e dei valori della Fondazione;
- > team building e team working;
- > gestione delle risorse umane e leadership;
- > gestione della conoscenza;
- > gestione dell'apprendimento.

La Fondazione definisce periodicamente le competenze che ritiene strategiche e prioritarie e valuta lo stato attuale, individuando sia le competenze potenziali da fare crescere sia le carenze da colmare.



#### La formazione continua.

La Fondazione ritiene che la complessità sia delle problematiche affrontate che dell'organizzazione dei progetti e dei processi richieda un sostegno e un investimento continui.

Per questo motivo la formazione è vista come attività non episodica ma strutturale, parte integrante dell'attività lavorativa, finalizzata a far crescere e tutelare il valore della conoscenza e della qualità professionale delle persone. Questo valore rappresenta il vero e proprio asset organizzativo della Fondazione.

A tale scopo la Fondazione struttura annualmente degli eventi formativi, i cui temi sono frutto di una diagnosi strategica sulle necessità professionali emergenti.

Nel pianificare le attività è necessario che la promozione





della formazione sia sempre in stretta aderenza con i bisogni di strumenti gestionali correlati alle attività pratiche della Fondazione.

**Le aree tematiche individuate per la formazione manageriale** sono:

- > disposizioni legali e procedurali per materia specifica e settore funzionale;
- > project management, corso base e avanzato;
- > gestione economico-finanziaria dei programmi e dei progetti;
- > metodi e tecniche per il miglioramento.

**Le aree tematiche per la formazione comportamentale** sono:

- > gestione dei gruppi di lavoro;
- > leadership e gestione delle risorse umane (per senior);
- > conoscenza dell'inglese.

**Le aree tematiche per la formazione delle comunità di apprendimento** sono:

- > creatività;
- > capacità di gestire l'innovazione;
- > capacità di apprendimento e di condivisione.

Alcune fasi di lavoro sono ad alto contenuto di conoscenza e di apprendimento. È possibile apprendere, pertanto, non solo attraverso formazione in aula, ma anche e soprattutto lavorando. Le fasi di contatto con gli enti, di istruttoria e



valutazione, di audizione di esperti, e di site visit, sono altamente produttive in termini di conoscenze acquisite.

Affinché la formazione sia elemento che rinforza non solo il singolo fruitore, ma anche l'intera organizzazione, è necessario che le conoscenze siano condensate in un data bank accessibile a tutti, che si concretizzino in miglioramenti visibili delle attività, e che siano fortemente coerenti con gli obiettivi strategici della Fondazione.

Allo scopo di facilitare la condivisione delle conoscenze acquisite, la Fondazione mette a disposizione di ogni persona l'area del proprio portale, denominata **Qlab**, in cui sono disponibili i materiali utilizzati per l'apprendimento.

**I percorsi di crescita**

I percorsi di crescita, nell'ambito delle diverse famiglie professionali presenti all'interno della Fondazione, sono declinati secondo diversi livelli di esperienza e maturità nel ruolo.

La descrizione del Ruolo Professionale deve includere le principali caratteristiche e competenze proprie della figura professionale nell'ambito del suo percorso di crescita. Va tuttavia sottolineato che accanto agli itinerari di crescita verticale, che presuppongono la maturazione del ruolo e l'assunzione nel tempo di maggiori responsabilità, è auspicabile vi siano itinerari di crescita orizzontale, che facciano crescere le capacità interdisciplinari delle persone, prevedendo ad esempio esperienze di job rotation. Ogni itinerario deve, in ogni caso, tenere conto delle attitudini e dei risultati pregressi e, perché abbia successo, va costruito ad hoc.

La Fondazione definisce, in tal senso, i livelli di ingresso e i requisiti richiesti, in termini di competenze, autonomie, capacità ed esperienze. E ciò anche allo scopo di definire le griglie di selezione delle nuove risorse entranti e di adot-



tare mirati processi di ricerca, basati su dati oggettivi e su caratteristiche ritenute vincenti.

**Il sistema premiante**

**Il sistema premiante si declina in tre leve d'azione:**

- > il livello di inquadramento contrattuale;
- > il superminimo all'interno del livello contrattuale;
- > il bonus una tantum.

**Il livello contrattuale** fa riferimento al Contratto Collettivo Nazionale dei Lavoratori del Commercio. La modifica del livello contrattuale rappresenta un passaggio di carriera e modifica in modo sostanziale il ruolo e le responsabilità.

**Gli aumenti della retribuzione lorda annua** non modificano il livello di appartenenza e lo status di responsabilità. Vengono riconosciuti a fronte del raggiungimento della piena maturità professionale nella posizione.

**Il riconoscimento di bonus una tantum** ha lo scopo di premiare significativi ed eccezionali contributi nel miglioramento del lavoro, sia esso continuo che discontinuo.



Può premiare anche impegni significativi di miglioramento, anche se non ancora concretizzati in risultati tangibili. Si vuole pertanto uscire dalla logica del bonus inteso come soporifero incentivo all'adeguamento allo status quo. Al contrario, si intende il bonus come premiazione di sforzi o contributi al cambiamento migliorativo.

Poiché il miglioramento è un processo senza fine a cui tutti possono contribuire, qualsiasi persona della Fondazione può concorrere all'ottenimento di riconoscimenti straordinari. La dimensione di questi sarà commisurata alla portata del miglioramento introdotto.

Il mantenimento degli ordinari standard di lavoro, e cioè il raggiungimento degli obiettivi fissati, il mantenimento nel tempo degli standard qualitativi, la corretta gestione senza errori delle attività di routine fanno parte dell'ordinaria gestione dell'attività lavorativa, a cui ogni persona è chiamata a contribuire.

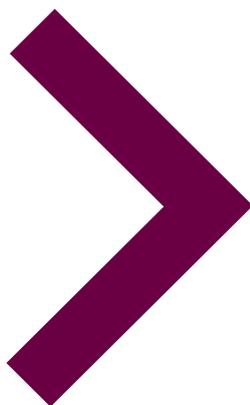
È compito dei livelli senior dell'organizzazione il valutare le persone a loro assegnate e il prendersi cura del percorso evolutivo di ciascuno.

Ai responsabili di ciascuna area funzionale è assegnata la gestione di valori economici e di potenziali umani. Così come si richiede professionalità e cura nella gestione dei programmi e dei progetti e nella gestione economica e finanziaria, è allo stesso modo richiesto che altrettanta cura sia dispiegata nella crescita delle risorse umane e nella formazione di una valida "panchina" professionale. ■



## Capitolo III

### a) Strumenti di gestione delle Risorse Umane: Job Descriptions della Fondazione Cariplo



#### 1. Approccio metodologico

L'obiettivo della definizione di Job Description è quello di descrivere le attività, i processi, le competenze e le capacità chiave di riferimento proprie di ciascun ruolo professionale presente in Fondazione Cariplo. Tale descrizione può costituire un utile riferimento per l'individuazione delle necessità di sviluppo di nuove competenze o il consolidamento di quelle esistenti, la ricerca di nuove risorse, la valutazione dei risultati.

La descrizione del ruolo professionale è articolata nei seguenti punti:

- a) breve descrizione del ruolo professionale;
- b) processi operativi di riferimento: sono i processi operativi in cui ciascun ruolo professionale è coinvolto (ad es. valutazione progetti);
- c) attività proprie del ruolo, riferite ai diversi processi operativi;
- d) competenze chiave del ruolo: costituiscono il bagaglio di conoscenze, sia specialistiche che operative o gestionali, necessarie per lo svolgimento del ruolo;
- e) capacità organizzative e comportamentali.

Per ciascun ruolo possono essere definiti diversi livelli di sviluppo nel ruolo (ad es. Junior Programme Officer, Programme Officer, Senior Programme Officer) ovvero le tappe del percorso di crescita professionale nell'ambito del Ruolo, in termini di assegnazione di compiti e acquisizione di competenze e autonomia.

#### 2. Famiglie professionali presenti all'interno della Fondazione

Le famiglie professionali presenti in Fondazione Cariplo sono le seguenti:

##### Ufficio gestione patrimonio

- > Chief Financial and Fund Raising Officer
- > Fund Raising Officer
- > Financial Officer

##### Unità strategica per le attività filantropiche

- > Responsabile Unità Strategica
- > Strategist
- > Analyst

##### Attività filantropiche:

- > Senior Programme Officer
- > Programme Officer
- > Junior Programme Officer

##### Servizio legale

- > Responsabile Servizio Legale
- > Legal Officer

##### Processi amministrativi

- > Responsabile Amministrazione
- > Responsabile Grant Administration
- > Grant Administration Officer
- > Administration Officer



##### Ufficio comunicazione e relazioni esterne

- > Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne
- > Responsabile Ufficio stampa
- > Web content editor

##### Servizi generali e segreteria

- > Responsabile Ufficio Segreteria
- > Segretaria
- > Addetto Servizi Generali
- > Addetto Servizi Portineria
- > Autista >



### 3. Senior Officer Unità Strategica Gestione del Patrimonio e Fund Raising

#### Descrizione

Il titolare del ruolo assiste gli organi della Fondazione nella definizione, analisi di sostenibilità e aggiornamento degli obiettivi strategici e nella definizione dei vincoli per la gestione del patrimonio. Collabora alla determinazione e all'aggiornamento dei criteri generali che guidano all'attività di investimento e allo sviluppo e successiva applicazione di metodi e strumenti di controllo preventivo e consuntivo degli investimenti.

Assiste gli organi della Fondazione nella definizione e valutazione della strategia di fund raising e ne coordina la sua applicazione.

#### Processi Operativi di Riferimento

- > Assistenza alla Commissione Centrale di Beneficenza (CCB) e alla Sottocommissione relativa ai temi del patrimonio;
- > Assistenza al Consiglio e al corrispondente Gruppo di Lavoro sul Patrimonio in relazione all'allocazione del patrimonio fra investimenti diretti e indiretti, fruttiferi e infruttiferi, fra le diverse tipologie di investimento fruttifero, tra i diversi strumenti finanziari e i gestori;
- > Assistenza al Presidente e al Consiglio, in relazione agli aspetti finanziari di progetti speciali della Fondazione;
- > Programmazione strategica del patrimonio e di fund raising;
- > Coordinamento delle Risorse Umane di supporto alle attività.

#### Principali Attività

- > Determinazione del benchmark di breve periodo della Fondazione;
- > Stima della redditività media annua;
- > Individuazione e monitoraggio dei limiti massimi e dei criteri di scostamento tra l'effettiva composizione del patrimonio e il benchmark;
- > Redazione del piano strategico e dei budget relativi alla gestione del patrimonio e alle attività di fund raising;
- > Redazione di report e materiali per la stesura del bilancio civilistico e sociale, e per l'attività di comunicazione istituzionale della Fondazione.

#### Competenze

- > Conosce le problematiche, i trend e le caratteristiche dello scenario economico finanziario nazionale e internazionale;



- > Conosce le prassi, le procedure e i vincoli statuari e legali della Fondazione.

#### Capacità organizzative e comportamentali

- > È motivato all'apprendimento di nuove nozioni e si impegna per crescere professionalmente;
- > È capace di motivare le persone e di gestire e incentivare la loro crescita professionale;
- > È capace di gestire gruppi di lavoro in modo motivante ed efficace;
- > Svolge un ruolo di leadership o di facilitatore del miglioramento, sia continuo che discontinuo;
- > È parte attiva nella creazione di nuove conoscenze e competenze e nella loro condivisione interdisciplinare all'interno e all'esterno della Fondazione;
- > Ha capacità relazionali a livello istituzionale con i principali stakeholder.

### 4. Senior Officer Unità Strategica per le Attività Filantropiche

#### Descrizione

L'attività del titolare del ruolo riguarda i settori di intervento filantropico della Fondazione e si articola in quattro aree, collegate ma distinte per modalità di esecuzione: un'area legata all'analisi dei fabbisogni della comunità di riferimento, un'area legata all'assistenza agli Organi per la definizione dell'orientamento strategico della Fondazione, un'area legata alla definizione degli strumenti erogativi ed un'area legata alla valutazione in itinere ed ex post degli esiti dell'attività filantropica della Fondazione.



#### Processi Operativi di Riferimento

- > Indirizzo generale della Commissione Centrale di Beneficenza (CCB);
- > Indirizzo specifico della CCB;
- > Gestione dell'osservatorio strategico e analisi dei fabbisogni filantropici, degli attori e delle politiche della Fondazione;
- > Coordinamento delle Risorse Umane di supporto alle attività.

#### Principali Attività

- > Redazione del Documento Programmatico Pluriennale e del suo aggiornamento;
- > Redazione del Documento Programmatico Previsionale Annuale;
- > Definizione puntuale degli orientamenti e degli scopi dei singoli strumenti attuativi, delle procedure e delle risorse dei Piani d'Azione;
- > Aggiornamento sulla produzione scientifica di rilievo, interlocuzione con gli studiosi e con gli operatori;
- > Redazione dei documenti da sottoporre alle Sottocommissioni consultive, alla CCB e al Consiglio, tesi ad identificare i bisogni e le opportunità di azione della Fondazione nei diversi campi di intervento;
- > Organizzazione delle attività delle Sottocommissioni, tese ad aggiornare gli indirizzi strategici della Fondazione;
- > Redazione delle proposte al Consiglio di strategie e strumenti di intervento che la Fondazione possa adottare entro i Piani d'Azione e le linee programmatiche adottate;
- > Redazione di report e materiali per la stesura del Bilancio Civilistico e Sociale, e per l'attività di comunicazione istituzionale della Fondazione.

#### Competenze

- > Conosce le problematiche, i trend e le caratteristiche dello scenario filantropico;



- > Conosce le prassi, le procedure e i vincoli statuari e legali della Fondazione.

#### Capacità organizzative e comportamentali

- > È motivato all'apprendimento di nuove nozioni e si impegna per crescere professionalmente;
- > È capace di motivare le persone e di gestire e incentivare la loro crescita professionale;
- > È capace di gestire gruppi di lavoro in modo motivante ed efficace;
- > Svolge un ruolo di leadership o di facilitatore del miglioramento, sia continuo che discontinuo;
- > È parte attiva nella creazione di nuove conoscenze e competenze e nella loro condivisione interdisciplinare all'interno e all'esterno della Fondazione;
- > Ha capacità relazionali a livello istituzionale con i principali stakeholder.

### 5. Senior Programme Officer Area Filantropica

#### Descrizione

L'attività del titolare del ruolo riguarda i settori di intervento della Fondazione e si articola in tre aree, collegate ma distinte per modalità di esecuzione:

- a) assistenza all'Unità Strategica per le Attività Filantropiche;
- b) progettazione e gestione degli strumenti filantropici;
- c) partecipazione alla valutazione in itinere, ex post e valutazione della rendicontazione finale degli esiti dell'attività filantropica.

#### Processi Operativi di Riferimento

- > Analisi dell'evoluzione dei bisogni, degli attori e delle politiche nei settori di attività della Fondazione;
- > Indirizzo generale della Commissione Centrale di Beneficenza (CCB) e partecipazione alla redazione del Documento Programmatico Pluriennale e del suo aggiornamento;





- > Indirizzo specifico della CCB, individuazione e redazione dei Piani d'Azione;
- > Supporto alle delibere e gestione degli strumenti erogativi da parte del Consiglio, sulla base degli indirizzi generali e degli indirizzi specifici della CCB;
- > Redazione del Documento Previsionale Annuale del Consiglio di Amministrazione;
- > Definizione degli strumenti attuativi, delle procedure e delle risorse dei piani di azione e dei bandi che non rientrano in specifici piani di azione;
- > Valutazione dell'efficacia, in coordinamento con l'Unità Strategica e con l'Osservatorio Strategico, degli strumenti filantropici adottati e dei Piani d'Azione;
- > Gestione dei progetti della Fondazione, con riferimento all'intero ciclo di realizzazione dei progetti, che va dalla prima determinazione degli obiettivi e delle strategie progettuali, passando attraverso l'identificazione dei soggetti attuatori degli interventi e la gestione dei processi di progettazione partecipata, fino alla verifica dei risultati progettuali;
- > Gestione e controllo del budget di area assegnato;
- > Gestione delle risorse umane assegnate.

#### Principali Attività

- > Organizzazione e gestione delle Sottocommissioni e delle proposte da presentare al Consiglio e alla CCB;
- > Redazione e aggiornamento dei documenti, dei piani e dei dati strategici, operativi e gestionali, inerenti l'attività dell'area filantropica;
- > Istruttoria tecnica per la valutazione di merito e selezione delle richieste;
- > Analisi delle singole richieste, costruzione delle tassonomie delle richieste pervenute, redazione delle graduatorie di merito;

- > Comunicazione e assistenza agli enti richiedenti e comunicazione pubblica circa le finalità e le attività dell'area di pertinenza, anche in coordinamento con lo specifico ufficio Comunicazione e Relazioni Esterne;
- > Monitoraggio e verifica dei risultati dei contributi erogati, anche ai fini del controllo di merito della rendicontazione;
- > Valutazione dell'esito dell'intervento erogativo, non solo in riferimento al singolo contributo, quanto con riferimento alla più ampia tipologia di strumenti erogativi e al relativo piano d'azione;
- > Proposte di miglioramento degli strumenti tecnico/informatici per le attività di competenza;
- > Relazione con gli stakeholder della Fondazione e relazioni con le altre fondazioni nazionali e internazionali;
- > Attività di benchmarking e di esplorazione;
- > Redazione, per quanto di competenza, del Bilancio Civilistico e del Bilancio di Missione.

#### Competenze

- > Conosce le problematiche, i trend e le caratteristiche dell'area filantropica a lui/lei assegnata;
- > Conosce le prassi, le procedure e i vincoli statuari e legali della Fondazione;
- > Conosce le metodologie di problem solving e di miglioramento continuo e discontinuo;
- > È competente nella gestione economica dei progetti e della propria area nel complesso;
- > Conosce in modo approfondito le tecniche di project management;
- > Conosce l'inglese e i principali applicativi Office.

#### Capacità organizzative e comportamentali

- > È motivato all'apprendimento di nuove nozioni e si impegna per crescere professionalmente;



- > È capace di motivare le persone e di gestire e incentivare la loro crescita professionale;
- > È capace di gestire gruppi di lavoro in modo motivante ed efficace;
- > Svolge un ruolo di leadership o di facilitatore del miglioramento, sia continuo che discontinuo;
- > Ha capacità organizzative che consentono al suo reparto di produrre in modo qualitativamente elevato e senza errori;
- > Ha capacità di lavorare in gruppo e svolge un ruolo di facilitatore nei confronti dei clienti interni e delle altre funzioni in generale;
- > È parte attiva nella creazione di nuove conoscenze e competenze e nella loro condivisione interdisciplinare all'interno e all'esterno della Fondazione;
- > Ha capacità relazionali a livello istituzionale con i principali stakeholder.

## 6. Senior Officer Amministrazione Erogazioni

#### Descrizione

L'attività del titolare del ruolo si articola in due aree, collegate ma distinte per modalità di esecuzione: un'area legata ai processi di pagamento ed un'area legata al monitoraggio contabile ed amministrativo di tutti i contributi deliberati dalla Fondazione.

#### Processi Operativi di Riferimento

- > Monitoraggio, rendicontazione e proposta di pagamento per tutti i contributi erogati;
- > Sviluppo e continuo aggiornamento del sistema informativo, soprattutto volto alla conoscenza e alla gestione del ciclo di vita dell'erogazione;



- > Gestione delle relazioni con gli stakeholder della Fondazione e con gli enti beneficiari;
- > Stesura dei Bilanci di Esercizio e di Missione;
- > Gestione delle risorse umane dell'area di competenza.

#### Principali Attività

- > Individuazione, di concerto con il servizio legale e con l'area filantropica di competenza, della tipologia di accordo rendicontativo più adatto al progetto finanziato;
- > Redazione della convenzione con l'ente beneficiario del contributo, in collaborazione con il servizio legale e il Senior Programme Officer di competenza;
- > Scelta degli strumenti di controllo da applicare e controllo in itinere e finale della rendicontazione contabile presentata dagli enti destinatari di contributo;
- > Controllo in itinere e finale della realizzazione degli interventi sostenuti, d'intesa con il Senior Programme Officer di competenza per gli aspetti afferenti al contenuto del progetto;
- > Formulazione della proposta di pagamento, in una o più tranches, del contributo concesso;
- > Gestione dell'iter amministrativo di ridefinizione e modulazione dei progetti, nel caso di necessarie modifiche al progetto originario;
- > Proposta e gestione delle revocche di contributo, in caso di inadempimenti insorti e/o violazioni rispetto alle regole di rendicontazione;
- > Report ad hoc per la Segreteria Generale e per gli uffici della Fondazione;
- > Miglioramento continuo dei livelli di servizio agli enti e dei tempi e costi dello stesso;
- > Redazione di materiali e report per il Bilancio Civilistico e il Bilancio Sociale, per le attività di comunicazione;
- > Servizi di assistenza e di front line con gli enti beneficiari su tematiche inerenti al processo amministrativo gestito;
- > Miglioramento continuo nell'ambito del Customer Relationship Management;
- > Assistenza alle attività del Collegio Sindacale e dei Revisori, per la parte di competenza.

#### Competenze

- > Conosce le problematiche e le caratteristiche dell'area amministrativa a lui assegnata; >





- > Conosce le prassi, le procedure e i vincoli amministrativi della Fondazione;
- > Conosce le metodologie di problem solving e di miglioramento continuo e discontinuo;
- > È competente nella valutazione economica e finanziaria dei progetti e della propria area nel complesso;
- > Conosce le tecniche di Customer Relationship Management;
- > Conosce l'inglese e i principali applicativi Office.

#### Capacità organizzative e comportamentali

- > È motivato all'apprendimento di nuove nozioni e si impegna per crescere professionalmente;
- > È capace di motivare le persone e di gestire e incentivare la loro crescita professionale;
- > È capace di gestire gruppi di lavoro in modo motivante ed efficace;
- > Svolge un ruolo di leadership o di facilitatore del miglioramento, sia continuo che discontinuo;
- > Ha capacità organizzative che consentono al suo reparto di produrre in modo qualitativamente elevato e senza errori;
- > Ha capacità di lavorare in gruppo e svolge un ruolo di facilitatore nei confronti dei clienti interni e delle altre funzioni in generale;
- > È parte attiva nella creazione di nuove conoscenze e competenze e nella loro condivisione interdisciplinare all'interno e all'esterno della Fondazione;
- > Ha capacità relazionali a livello istituzionale con i principali stakeholder.



## 7. Senior Officer Amministrazione Generale

#### Descrizione

L'attività del titolare riguarda l'area amministrativa e contabile della Fondazione e si articola nella gestione delle corrette prassi amministrative nell'ottica della trasparenza e della correttezza, nell'espletamento degli obblighi fiscali e amministrativi, curando i flussi di cassa e relativi pagamenti delle erogazioni deliberate e rendicontate, il calcolo e il pagamento delle imposte e la redazione delle relative dichiarazioni. Gestisce, altresì, gli aspetti amministrativi relativi alla gestione del personale della Fondazione, la redazione dei bilanci, il controllo di gestione e le risorse umane assegnate. Sovrintende i servizi generali e l'Information Technology della Fondazione.

#### Processi Operativi di Riferimento

- > Supervisiona e coordina il processo amministrativo, in coordinamento con l'attività di gestione del patrimonio e con l'attività erogativa;
- > Fornisce indirizzi amministrativi e/o pareri alle funzioni interne della Fondazione;
- > Opera a supporto della Commissione Consultiva per la gestione del patrimonio, partecipando alle riunioni della medesima;
- > È referente per quanto riguarda l'Information Technology e i relativi investimenti e manutenzioni;
- > Supervisiona i problemi di organizzazione dell'ambiente di lavoro, della privacy, e dei servizi generali e della sicurezza;
- > È referente del Collegio Sindacale e della società di revisione;
- > Gestisce le Risorse Umane dell'area di competenza.

#### Principali Attività

- > Registrazione delle scritture contabili;
- > Redazione dei Bilanci d'Esercizio e dei Bilanci Preventivi della Fondazione Cariplo, Iniziative Patrimoniali e Fondazione Opere Sociali;
- > Adempimenti fiscali, predisposizione dei modelli di dichiarazione, quantificazione e versamento delle imposte dovute;
- > Tenuta della contabilità e dei libri obbligatori;
- > Gestione della tesoreria e del budget di cassa, formulando proposte di investimento delle disponibilità liquide in operazioni di pronti contro termine;
- > Gestione dei fornitori e delle manutenzioni;
- > Monitoraggio degli investimenti e redazione del report settimanale sull'andamento dei rendimenti;



- > Analisi dei bilanci delle società partecipate e partecipazione alle assemblee;
- > Partecipazione ad eventuali commissioni di studio sul bilancio, promosse dall'ACRI;
- > Coordinamento e controllo delle attività di

pagamento dei collaboratori coordinati e continuativi e degli emolumenti dei componenti degli organi della Fondazione;

- > Gestione del pagamento e controllo degli stipendi, della rilevazione presenze, ferie e permessi;
- > Gestione dei mandati di pagamento e dello scadenziario per i contributi deliberati, previa autorizzazione del responsabile dell'amministrazione erogazioni.

#### Competenze

- > Conosce le problematiche, le caratteristiche e le evoluzioni in ambito amministrativo;
- > Conosce in modo approfondito i principi e le tecniche di gestione economica delle organizzazioni e, in particolare, delle fondazioni;
- > Conosce la ragioneria e la applica concretamente nell'organizzazione della sua area;
- > Conosce l'inglese e i principali applicativi Office.

#### Capacità organizzative e comportamentali

- > È motivato all'apprendimento di nuove nozioni e si impegna per crescere professionalmente;
- > È capace di motivare le persone e di gestire e incentivare la loro crescita professionale;
- > È capace di gestire gruppi di lavoro in modo motivante ed efficace;
- > Svolge un ruolo di leadership o di facilitatore del miglioramento, sia continuo che discontinuo;
- > Ha capacità organizzative che consentono al suo reparto di produrre in modo qualitativamente elevato e senza errori;
- > Ha capacità di lavorare in gruppo e svolge un ruolo di facilitatore nei confronti dei clienti interni e delle altre funzioni in generale;
- > È parte attiva nella creazione di nuove conoscenze e competenze e nella loro condivisione interdisciplinare all'interno e all'esterno della Fondazione;
- > Ha capacità relazionali a livello istituzionale con i principali stakeholder.

## 8. Senior Officer Servizio Legale

#### Descrizione

Scopo del ruolo è quello di assistere e fornire assistenza legale agli organi, e in particolare al Presidente e al Segretario Generale, e agli uffici e ai servizi della Fondazione, e di fungere da segreteria societaria. Costituisce il servizio legale della Fondazione, intrattenendo rapporti principalmente con i componenti degli organi e gli addetti degli uffici.

#### Processi Operativi di Riferimento

- > Redazione dei documenti presentati agli organi collegiali della Fondazione, previo approfondimento e verifica con i responsabili degli uffici e dei servizi, delle tematiche di comune riferimento;
- > Coordinamento delle attività finalizzate alla convocazione e allo svolgimento delle riunioni;
- > Assistenza e consulenza legale agli altri Uffici della Fondazione;
- > Gestione delle risorse umane dell'area di competenza.



#### Principali Attività

- > Predisposizione delle convocazioni, delle relazioni e dei documenti illustrativi degli argomenti di discussione;
- > Partecipazione alle riunioni;
- > Verbalizzazione delle discussioni, deliberazioni e tenuta dei libri relativi;
- > Redazione di pareri, note e memorie per il Presidente e il Segretario Generale;
- > Stesura di contratti, capitolati, convenzioni, ecc., a supporto dell'attività della Fondazione;
- > Collaborazione alla predisposizione delle normative in-





terne, statutarie e regolamentari, anche coordinandosi con l'apposita Commissione Consultiva per la redazione dei regolamenti;

- > Predisposizione delle proposte di bilancio consuntivo, bilancio preventivo, documento di programmazione annuale;
- > Predisposizione di specifiche sezioni dei pertinenti atti e documenti;
- > Adempimenti connessi ai provvedimenti degli organi della Fondazione, esclusi quelli di carattere erogativo e finanziario;
- > Istruttoria delle richieste e delle istanze presentate dalle Fondazioni di Comunità.

#### Competenze

- > Conosce le problematiche, le caratteristiche e le evoluzioni in ambito legale;
- > Conosce le prassi, le procedure e i vincoli statutari e legali della Fondazione;
- > Conosce le metodologie di problem solving e di miglioramento continuo e discontinuo.

#### Capacità organizzative e comportamentali

- > È motivato all'apprendimento di nuove nozioni e si impegna per crescere professionalmente;
- > È capace di motivare le persone e di gestire e incentivare la loro crescita professionale;
- > È capace di gestire gruppi di lavoro in modo motivante ed efficace;
- > Svolge un ruolo di leadership o di facilitatore del miglioramento, sia continuo che discontinuo;
- > Ha capacità organizzative che consentono al suo reparto di produrre in modo qualitativamente elevato e senza errori;

- > Ha capacità di lavorare in gruppo e svolge un ruolo di facilitatore nei confronti dei clienti interni e delle altre funzioni in generale;
- > È parte attiva nella creazione di nuove conoscenze e competenze e nella loro condivisione interdisciplinare all'interno e all'esterno della Fondazione;
- > Ha capacità relazionali a livello istituzionale con i principali stakeholder.

### 9. Senior Officer Comunicazione e Relazioni Esterne

#### Descrizione

Il titolare del ruolo propone la strategia di comunicazione esterna ed interna della Fondazione e ne gestisce la realizzazione. Promuove la gestione delle relazioni istituzionali con gli stakeholder e con la comunità di riferimento e ne realizza gli aspetti operativi.

Opera a diretto riporto del Presidente e in coordinamento con il Segretario Generale, supportando gli organi della Fondazione nella definizione della strategia di comunicazione.

#### Processi Operativi di Riferimento

- > Proposizione delle strategie di comunicazione e loro definizione nell'ambito della Sottocommissione di riferimento;
- > Sviluppo, coordinamento e gestione della brand identity della Fondazione e dei suoi sviluppi e aggiornamenti;
- > Gestione delle attività di comunicazione e di relazioni esterne;
- > Sviluppo e coordinamento dei materiali di comunicazione;
- > Gestione e coordinamento del personale interno.



#### Principali Attività

- > Realizzazione di prodotti e/o servizi di comunicazione;
- > Gestione e coordinamento delle agenzie e dei fornitori;
- > Gestione dei comunicati stampa e della relativa rassegna;
- > Produzione di materiali informativi, interni ed esterni;
- > Redazione della newsletter, del bilancio sociale di missione, dell'annual report;
- > Organizzazione di eventi e di campagne stampa;
- > Coordinamento, gestione e aggiornamento dei siti web della Fondazione;
- > Relazione trimestrale al Consiglio e al Presidente, e relazione semestrale alla Commissione Centrale di Beneficenza;
- > Redazione di materiali per le comunicazioni esterne del Presidente e degli altri organi della Fondazione;
- > Gestione del budget e dei progetti di comunicazione e relazione esterna;
- > Gestione delle risorse umane dell'area di competenza.



#### Competenze

- > Conosce le problematiche, gli attori, gli opinion leader e le caratteristiche dell'area a lui assegnata;
- > Conosce le prassi, le procedure e i vincoli legali della Fondazione;
- > Conosce le metodologie di problem solving e di miglioramento continuo e discontinuo;
- > Conosce le tecniche di comunicazione e di gestione della brand image;
- > È competente nella gestione economica dei progetti di comunicazione e della propria area nel complesso;
- > Conosce in modo approfondito le tecniche di project

management;

- > Conosce l'inglese e i principali applicativi Office.

#### Capacità organizzative e comportamentali

- > È motivato all'apprendimento di nuove nozioni e si impegna per crescere professionalmente;
- > È capace di motivare le persone e di gestire e incentivare la loro crescita professionale;
- > È capace di gestire gruppi di lavoro in modo motivante ed efficace;
- > Svolge un ruolo di leadership o di facilitatore del miglioramento, sia continuo che discontinuo;
- > Ha capacità organizzative che consentono al suo reparto di operare con standard qualitativi elevati e senza errori;
- > Ha capacità di lavorare in gruppo e svolge un ruolo di facilitatore nei confronti dei clienti interni e delle altre funzioni in generale;
- > È parte attiva nella creazione di nuove conoscenze e competenze e nella loro condivisione interdisciplinare all'interno e all'esterno della Fondazione;
- > Ha capacità relazionali a livello istituzionale con i principali stakeholder.

### 10. Junior Programme Officer

#### Descrizione

Costituisce una risorsa professionale di supporto all'attività dell'Ufficio Attività Filantropiche. Opera sotto la supervisione di colleghi più esperti. Gli sono assegnati compiti che favoriscono lo sviluppo delle sue conoscenze e abilità lavorative. >





### Processi Operativi Di Riferimento

- > Istruttoria e valutazione dei progetti presentati dagli enti beneficiari;
- > Implementazione di progetti e fasi progettuali direttamente promossi dalla Fondazione o in partenariato con altri Enti.

### Attività

- > Partecipa ai progetti della Fondazione, sotto la supervisione dei colleghi più esperti/SPO;
- > Effettua l'istruttoria tecnica e la valutazione dei progetti, sotto la supervisione dei colleghi più esperti/SPO;
- > Supporta l'organizzazione dell'attività della Sottocommissione della propria area di competenza;
- > Gestisce rapporti con gli enti beneficiari;
- > Fornisce informazioni e documenti ai colleghi del settore Grant Administration per consentire l'ordinaria gestione del flusso di pagamento dei contributi;
- > Partecipa alle comunità di apprendimento e miglioramento.

### Competenze

#### Specialistiche

- > Conosce gli enti beneficiari e le istituzioni interlocutrici e i bisogni di cui sono portatori;
- > Conosce la normativa relativa alla propria area di competenza (ad es. normativa ambientale, salute e sicurezza, sociale, ecc.);
- > Conosce le buone prassi nazionali e internazionali;
- > Conosce le tematiche di carattere tecnico-specialistico della sua area di appartenenza;
- > Conosce il quadro normativo di riferimento delle fondazioni di origine bancaria italiane;
- > Conosce i bandi e progetti gestiti dalla propria area (nel dettaglio);
- > Conosce i bandi e i progetti dalle altre aree della fondazione (in generale).

#### Gestionali

- > Padroneggia i principali applicativi del pacchetto Office;
- > Conosce e applica le procedure della Fondazione di propria pertinenza;
- > Conosce la lingua inglese;
- > Dispone di una buona capacità analitica ed è in grado di evidenziare le implicazioni di tipo qualitativo che emergono dall'analisi di dati quantitativi;
- > Conosce le tecniche di project management;
- > Conosce le tecniche di predisposizione di un semplice budget economico.

### Capacità organizzative e comportamentali

- > È fortemente motivato all'apprendimento e si impegna in attività di crescita professionale;
- > Lavora efficacemente in gruppo;
- > Comunica efficacemente con i colleghi e partecipa in modo costruttivo all'attività di gruppi di lavoro e di progetto.

## 11. Administration Officer

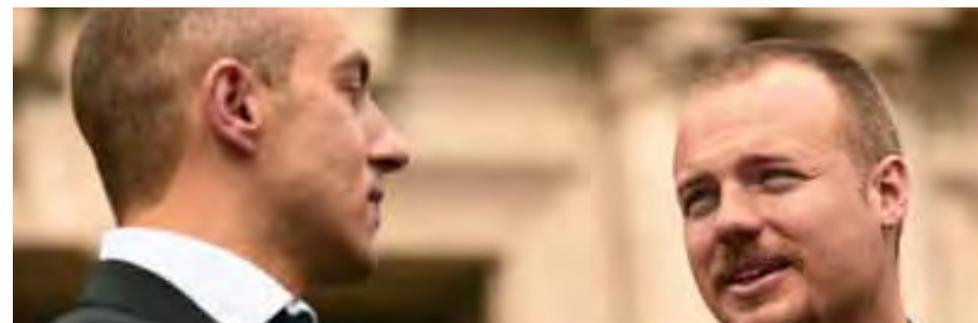
### Descrizione

Costituisce una risorsa professionale del servizio amministrativo. Opera con un buon livello di autonomia sotto la supervisione del responsabile del servizio. Gli vengono assegnati compiti che favoriscono lo sviluppo delle sue conoscenze professionali e ampliano le sue abilità lavorative. Segue anche la società controllata Fondazione - Cariplo - Iniziative Patrimoniali S.p.A.



### Processi Operativi di Riferimento

- > Registrazione delle scritture contabili;
- > Gestione di tutte le fasi del processo di pagamento dei compensi ai collaboratori;
- > Gestione delle scadenze fiscali, previdenziali e assicurative;
- > Gestione della rilevazione delle presenze dei dipendenti;
- > Gestione dei rapporti con i fornitori.



### Attività

- > Effettua l'inserimento delle scritture di contabilità;
- > Effettua l'attività di emissione dei cedolini e di pagamento di tutti i collaboratori a progetto, commissari e consiglieri;
- > Prepara la maggior parte delle dichiarazioni fiscali, previdenziali e assicurative mensili ed annuali (f24, e-mens, certificazioni, cud, 770, autoliquidazione inail, etc);
- > Gestisce il processo di rilevazione delle presenze dei dipendenti inserendo permessi, ferie, malattie, ritardi, buoni pasto, etc;
- > Cura ed effettua, in questo caso solo per la società controllata, la fatturazione attiva ed il rapporto con i clienti;
- > Prepara le distinte di pagamento dei fornitori verificandone la coerenza;
- > Controlla le distinte di pagamento delle erogazioni verificando l'esistenza del debito;
- > Gestisce rapporti con i fornitori, con la banca, con i centri del volontariato ed in parte con la società di revisione;
- > Segue parte dei lavori di manutenzione ordinaria dello stabile;
- > Partecipa alle attività di formazione e ai gruppi di miglioramento utili per il proprio ruolo.

### Competenze

- > Conosce la ragioneria e la applica concretamente nelle registrazioni di contabilità;
- > Conosce la normativa civilistica di riferimento;
- > Conosce la base della normativa fiscale e previdenziale di riferimento;
- > Conosce il programma di contabilità;
- > Padroneggia i principali applicativi del pacchetto office (soprattutto excel e word);
- > Conosce e applica le procedure della fondazione di propria pertinenza;

- > È in grado di effettuare analisi di dati quantitativi;
- > Conosce i bandi e i progetti della fondazione che lo coinvolgono;
- > Conosce il quadro normativo di riferimento delle fondazioni di origine bancaria italiane;
- > Possiede buone nozioni di base della lingua inglese.

### Capacità organizzative e comportamentali

- > È motivato all'apprendimento di nuove nozioni e si impegna per crescere professionalmente;
- > Lavora efficacemente in autonomia;
- > Si interfaccia con tutti i colleghi prestandosi alla risoluzione di problemi;
- > Comunica positivamente con i colleghi e partecipa in modo costruttivo all'attività di gruppi di lavoro quando necessario ed utile. ■

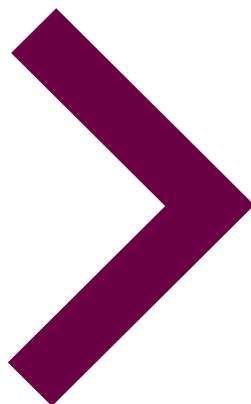


## Capitolo III

### b) Strumenti di gestione delle Risorse Umane: Itinerari Formativi

#### Introduzione

È opportuno evidenziare che la creazione degli itinerari formativi è stata fatta partendo da un assunto importante: tenere distinto un percorso di formazione generale o per tutti che coinvolge la Fondazione Cariplo in modo trasversale, da un percorso di formazione individuale e specifico in relazione alle competenze del Junior Officer/Officer/Senior Officer e in funzione dell'attività svolta dall'area o dall'ufficio. Si è inoltre evidenziata la necessità di prevedere un percorso formativo per i neo assunti.



#### 1. La formazione trasversale

La formazione che coinvolge tutti gli uffici ha l'obiettivo di accrescere il know-how di ciascuno, su temi e materie importanti, che tutti i dipendenti della Fondazione Cariplo devono conoscere a prescindere dal proprio ruolo.

I contenuti di tale formazione costituiscono il livello base di ogni Programme Officer, e gli permettono l'accesso a tematiche più complesse e la corretta esecuzione del proprio lavoro.

Ciò consente un allineamento generale delle conoscenze ed accresce il valore del know-how di Fondazione Cariplo, in continuità con la missione della Fondazione: **"poter contare su persone di elevato profilo professionale ed essere un'organizzazione basata sull'apprendimento"**.

La possibilità di accesso ai corsi è aperta a tutti, compatibilmente con il calendario di attività specifiche e di routine e previo accordo con il responsabile di funzione. La Fondazione, ogni anno, pubblicherà un calendario di lezioni disponibili, demandando al singolo l'organizzazione della sua partecipazione ai corsi, che non dovrà inficiare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Distinguiamo due livelli dei corsi disponibili:

- A. livello base, soprattutto destinato alle risorse junior;
- B. livello avanzato, soprattutto destinato alle risorse senior.

La formazione trasversale alle diverse aree/livelli comprende a livello base:

1. Ruoli e procedure della Fondazione Cariplo;
2. Team Working e Team Building;
3. Nozioni base di Economia (gestione del budget, lettura dei bilanci, contabilità di progetto, contabilizzazione del contributo, ecc...);
4. Nozioni base di Project Management;
5. Normativa relativa alle Fondazioni Bancarie e al Terzo Settore (Legge Ciampi, Costituzione, Codice civile, ecc...)
6. Gestione del miglioramento continuo;
7. Knowledge Management/Community of Practice;
8. Lingua inglese;
9. Strumenti Informatici (excel, power point, ecc...).

La formazione trasversale alle diverse aree/livelli comprende a livello avanzato:

1. Gestione Economica (gestione del budget, stesura dei bilanci, contabilità di progetto, contabilizzazione del contributo, controllo gestionale, ecc...);
2. Nozioni avanzate di Project Management;
3. La gestione del Quality Function Deployment;
4. La gestione dei programmi di Benchmarking;
5. Miglioramento continuo tramite il Quality Management;
6. Miglioramento discontinuo e Change Management;
7. Knowledge Management/Community of Practice;
8. Gestione del team e leadership;
9. Lingua inglese, livello avanzato. >



Il quadro sinottico delle conoscenze e competenze è il seguente.

TIPO DI COMPETENZA	Livello base	Livello avanzato
<b>Specialistiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruoli e procedure della Fondazione</li> <li>Normativa</li> <li>Conoscenza del settore specifico di appartenenza</li> <li>Strumenti e procedure informatiche</li> <li>Lingua inglese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenza approfondita del settore di appartenenza</li> <li>Conoscenza delle migliori pratiche nazionali e internazionali</li> <li>Lingua inglese</li> </ul>
<b>Manageriali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nozioni base di economia e pianificazione</li> <li>Project management base</li> <li>Tecniche di miglioramento continuo</li> <li>Tecniche di benchmarking</li> <li>Problem finding e problem solving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pianificazione e gestione economica</li> <li>Project management avanzato</li> <li>Quality Function Deployment</li> <li>Miglioramento discontinuo e change management</li> <li>Knowledge management e gestione delle Comunità di Pratica</li> <li>Quality management</li> </ul>
<b>Comportamentali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Team working e team building</li> <li>Valori organizzativi</li> <li>Conoscenza e rispetto del Codice comportamentale della Fondazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione del team</li> <li>Leadership</li> <li>Gestione dei gruppi multipartnership</li> <li>Gestione della creatività per la soluzione dei problemi</li> </ul>

**La Fondazione, nel suo percorso di crescita formativa, mette a disposizione delle Risorse Umane anche:**

- > Momenti periodici di confronto tra le diverse aree della Fondazione (andamento delle erogazioni, del patrimonio e fund raising, delle Fondazioni comunitarie, ecc.);
- > Partecipazione a seminari di confronto con altre realtà sia non profit che profit (nell'ambito di attività di benchmarking), sia a livello nazionale che internazionale.

## 2. La formazione specifica per Area Professionale

La formazione per Area professionale deve essere definita dal Responsabile dell'area stessa e deve includere aspetti normativi, tecnici e documentali propri di ciascun ambito tematico. Il percorso di formazione "specifico" individuale deve inoltre prevedere l'individuazione di un tema specifico e la pianificazione di eventuali corsi da seguire durante l'anno. Tale programma deve essere concordato, entro la fine dell'anno per l'anno successivo, con il proprio Responsabile e approvato dal Segretario Generale.

## 3. La formazione per il neo assunto (o per stagista)

Tutti i neo assunti devono seguire un percorso formativo "generale", che affronta i temi di cui al punto 1, e specifico per area, di cui al punto 2.

La Fondazione Cariplo, consegnerà alla persona assunta un "Kit di documentazione per il neo-assunto", che include:

- > Statuto della Fondazione Cariplo;
- > Bilancio Sociale della Fondazione Cariplo;
- > Documento Previsionale Programmatico Pluriennale e Piani D'Azione;
- > Documentazione relativa agli ultimi seminari svolti;
- > Presentazione della Fondazione Cariplo;
- > Agenda;
- > Bandi della Fondazione Cariplo;
- > Regolamento interno;
- > Piano di Sicurezza;
- > Codice di comportamento;
- > Slide/Materiale sui corsi di cui al punto 1.

A questo si aggiungono corsi di breve durata per i neo assunti che dovranno essere curati dai colleghi più esperti, che grazie alla loro esperienza maturata nel settore e alle loro conoscenze, sono in grado di fornire gli strumenti base per essere al più presto operativi. Tali corsi riguardano:

- > Ruoli e Procedure della Fondazione Cariplo;
- > Introduzione all'attività del non profit e ai compiti dell'ufficio;
- > Introduzione agli iter e prassi amministrative.



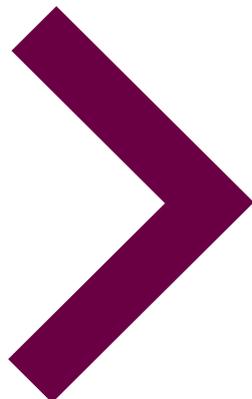
## Calendario Dei Corsi di Formazione

TIPO	CORSI PER I DIPENDENTI DI FONDAZIONE CARIPLLO	DESTINATARI
<b>GESTIONALE</b>	1. Team Working/Team Building	• Tutti
	2. Corso "Knowledge Management"	• Tutti i partecipanti ai corsi di P.M.
	3. Gestione Dei Team e Dei Collaboratori	• Responsabili di Area/ Settore
	4. Quality Management	• Tutti
<b>ECONOMICO NORMATIVO</b>	5. Normativa Delle Fondazioni Bancarie e del Terzo Settore	• Tutti
	6. Economia di Base	• Tutti
	7. Ruoli e Procedure della Fondazione Cariplo	• Tutti
<b>PROJECT MANAGEMENT</b>	8. Project Management Base	• Eventuali neo assunti che non abbiano frequentato in precedenza
	8 Bis. Project Management Avanzato	• Partecipanti al corso base
	9. Quality Function Deployment	• Tutti i project manager
<b>BENCHMARKING</b>	10. Momenti periodici di "CONFRONTO TRA GLI UFFICI"	• Tutti
	11. Seminari di "CONFRONTO CON ALTRE REALTÀ"	• Tutti gli interessati
<b>SUPPORTI</b>	12. STRUMENTI INFORMATICI	• Tutti
	13. LINGUA INGLESE	• Tutti
<b>CORSI PER NEO ASSUNTI</b>		<b>DESTINATARI</b>
1. Corso "NORMATIVA DELLE FONDAZIONI BANCARIE E DEL TERZO SETTORE"		• neo assunti
2. RUOLI E PROCEDURE DELLA FONDAZIONE CARIPLLO		• neo assunti
3. Corso "ECONOMIA DI BASE"		• neo assunti
4. INTRODUZIONE AL NON PROFIT E ALL' ATTIVITÀ DELL'UFFICIO		• neo assunti
5. INTRODUZIONE AMMINISTRATIVA		• neo assunti



## Capitolo III

### c) Strumenti di Gestione delle Risorse Umane: Sistema di Valutazione e di Riconoscimento



#### 1. Scopi del Sistema Premiante.

Il Sistema Premiante della Fondazione si propone di valorizzare le Risorse Umane che si distinguono per crescita professionale, per contributi migliorativi e per apporti creativi al lavoro svolto.

I principi ispiratori del Sistema Premiante sono quattro:

1. **promuovere la cultura del miglioramento continuo e discontinuo;**
2. **favorire e premiare l'apprendimento**, soprattutto volto alla crescita interna di professionalità;
3. **promuovere la creatività** che genera l'idea, e la capacità conseguente che realizza l'azione;
4. **favorire un clima positivo e un lavoro di squadra** che permettano l'approccio interdisciplinare e la condivisione delle conoscenze.

Il buon funzionamento del Sistema Premiante è condizionato, pertanto, dalla promozione di una cultura del miglioramento e dalla formalizzazione dei processi che mettano in grado tutte le risorse di partecipare attivamente e creativamente alla loro crescita professionale.

Abbiamo individuato quattro concrete condizioni di base:

1. **la diffusione trasparente delle strategie e delle priorità;**
2. **l'esplicitazione di obiettivi misurabili e confrontabili;**
3. **l'esecuzione di un processo valutativo basato su dati e fatti** in grado di tenere conto delle singole peculiarità e potenzialità;
4. **l'adozione di un approccio comparativo e trasparente,**



basato sul confronto costruttivo nella valutazione e sul dialogo tra valutatore e valutato.

Conseguentemente, il Sistema Premiante prevede due processi:

- > il processo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati e dei contributi;
- > il processo di riconoscimento dei miglioramenti attuati e del progresso nel ruolo professionale ricoperto.

#### 2. Sistema di valutazione.

La valutazione delle Risorse Umane della Fondazione è svolta ai fini di:

1. Identificare e condividere gli obiettivi di crescita professionale delle competenze e dei fabbisogni formativi;
2. Fornire indicazioni al Sistema Premiante, ai fini di definire proposte di avanzamento nei livelli di inquadramento professionale e/o di riconoscimento dei miglioramenti attuati.

La valutazione, nel suo processo completo, avviene in tre fasi:

1. Autovalutazione dei punti di forza e di debolezza della singola Risorsa Umana e confronto con il proprio Responsabile;
2. Valutazione comparata delle Risorse nella singola area funzionale;
3. Assegnazione degli obiettivi e valutazione dei carichi di lavoro all'interno di ciascun'area funzionale. >

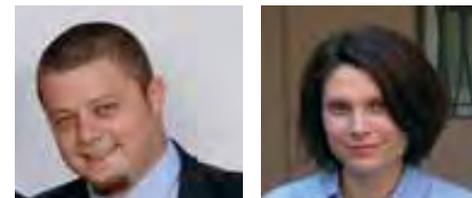


FASE	VALUTAZIONE DELLA RISORSA	VALUTAZIONE COMPARATA DELLA FUNZIONE	ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEI CARICHI
CHI	Congiuntamente il Responsabile e la singola RU	Il Responsabile e il Segretario Generale	Il Responsabile e il Segretario Generale
SCOPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare punti di forza e di debolezza del singolo</li> <li>Identificare fabbisogni formativi e progettare percorsi di supporto individualizzati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare l'allineamento del gruppo di lavoro e la rispondenza di ognuno alle priorità operative e strategiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutare il corretto bilanciamento delle risorse impiegate</li> <li>Identificare criticità e fabbisogni</li> </ul>
OUTPUT DELLA FASE	Scheda, concordata con la singola RU, di valutazione del percorso di crescita professionale	Valutazione delle performance e proposte per il Sistema Premiante	Bilanciamento dei carichi di lavoro ed eventuale identificazione dei fabbisogni
QUANDO	Da settembre a novembre di ciascun anno	Da settembre a novembre di ciascun anno	Da settembre a novembre di ciascun anno
STRUMENTI UTILIZZATI	Scheda di autovalutazione: "valutazione RU - scheda.doc"	Scheda di valutazione dell'area: "sistema premiante schede di valutazione e carichi.xls"	Scheda dei carichi: "sistema premiante schede di valutazione e carichi.xls"

### 3. Cosa si valuta e come si premia

Il Sistema Premiante valuta e premia due prestazioni fondamentali:

- > **la partecipazione e il contributo di ciascuna risorsa** ai cantieri strategici di miglioramento e i contributi spontanei di miglioramento e di innovazione;
- > **lo sviluppo o la maturità professionale** nell'esecuzione dei compiti assegnati.



#### 3.1. La premiazione dei miglioramenti e dell'innovazione: Sistema Premiante dei miglioramenti.

La premiazione dei miglioramenti ha l'obiettivo di riconoscere i contributi apportati per il miglioramento del lavoro e i comportamenti che, nell'ambito dei progetti strategici della Fondazione e dei normali processi, hanno ingenerato miglioramenti nell'efficienza, nella qualità, nel clima di cooperazione e nella crescita professionale.

##### Criteria di valutazione dei miglioramenti.

La valutazione dei contributi innovativi strategici e di miglioramento è condotta dal Responsabile di ciascuna funzione e discussa con il Segretario Generale, sulla base della scheda di valutazione del gruppo e dei carichi di lavoro e delle assegnazioni.

Gli elementi presi in considerazione sono cinque e riguardano le linee strategiche organizzative trasmesse dalla Fondazione:

1. **l'efficienza**, ovvero il lavoro svolto nell'unità di tempo, o la capacità di far fronte a diversi obiettivi contemporaneamente;
2. **la qualità**, ovvero la capacità di produrre output privi di errori e di livello qualitativo elevato;
3. **la squadra**, ovvero il contributo fornito al dialogo e alla collaborazione sia con i componenti dell'area funzionale di appartenenza, che con i colleghi di altre aree funzionali della fondazione;
4. **la crescita**, ovvero i reali progressi compiuti nella crescita professionale e nell'apprendimento di nuove capacità e abilità;
5. **il miglioramento**, ovvero la partecipazione attiva ai cantieri di miglioramento strategici definiti dalla Fondazione e i contributi apportati spontaneamente.

Si richiede per ciascun elemento una valutazione quantitativa, su una scala da 1 a 5 (1, scarso; 5, eccellente) e una valutazione comparata sia dei contributi prestati che dei carichi di lavoro eseguiti.



Cosa si premia:

La valutazione circa i miglioramenti e l'innovazione premia:

- > **partecipazione attiva** ai cantieri strategici di miglioramento e i risultati significativi ed eccezionali nel miglioramento del lavoro;
- > **gli apporti spontanei** di idee e azioni volte al miglioramento e all'innovazione delle prassi lavorative;
- > **impegni significativi** di miglioramento, anche se non ancora concretizzati in risultati;
- > **crescita nelle competenze** ritenute prioritarie, sia se ottenute individualmente che nel gruppo.

La premiazione dei contributi di miglioramento ed innovativi avviene attraverso il riconoscimento di bonus che hanno i seguenti caratteri:

- > sono una tantum e possono variare nel tempo;
- > può raggiungere il 20% della retribuzione annua lorda.

Cosa non si premia:

- > il raggiungimento degli obiettivi di budget;
- > il mantenimento dei normali standard qualitativi;
- > la corretta gestione senza errori delle attività di routine.

Quando si premia:

Il processo di valutazione ha inizio a settembre di ogni anno e termina a novembre. >



### 3.2. La premiazione delle capacità professionali: sistema premiante dei ruoli professionali.

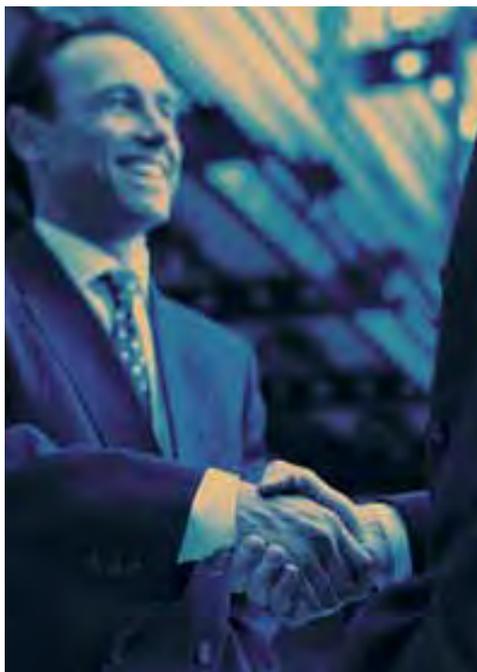
La valutazione circa lo sviluppo delle capacità professionali struttura un vero e proprio percorso di crescita professionale guidata, che può esplicitarsi su due fronti:

#### A. Aumento di responsabilità ed espansione del ruolo professionale:

- > l'itinerario deve prevedere livelli crescenti di responsabilità;
- > i livelli crescenti di responsabilità devono prevedere un programma esplicito di sviluppo ed una formale valutazione finale;
- > durante l'itinerario è necessario l'espletamento di un iter formativo.

Al termine dell'itinerario di crescita, il Sistema Premiante prevede miglioramenti di livello di inquadramento, i quali:

- > modificano il livello contrattuale di inquadramento previsto dal Contratto Collettivo Nazionale dei Lavoratori del Commercio;
- > rappresentano tappe significative nel percorso di sviluppo;



- > modificano il ruolo e le responsabilità;
- > sono legati alla disponibilità di posizioni libere in organigramma;
- > sono assegnati dopo attenta valutazione delle potenzialità, delle capacità e dei risultati storici prodotti dal candidato.

#### B. Raggiungimento della maturità professionale nel ruolo occupato:

- > l'itinerario deve prevedere l'acquisizione di tutte le competenze necessarie al ruolo;
- > il raggiungimento della maturità professionale deve comprendere il raggiungimento di adeguati livelli di autonomia e affidabilità;
- > i livelli crescenti di responsabilità devono terminare con un periodo di prova ed una formale valutazione;
- > durante l'itinerario è necessario l'espletamento di un iter formativo on the job.

Al termine dell'itinerario di maturazione del ruolo, il Sistema Premiante prevede incrementi di superminimo, i quali:

- > non modificano il livello di appartenenza;
- > rappresentano aumenti di superminimo;
- > non modificano lo status gerarchico e di responsabilità;
- > vengono riconosciuti a fronte del raggiungimento della piena maturità professionale nella posizione;
- > vengono riconosciuti a fronte di risultati di buona/alta qualità costante nel tempo.

#### Identificazione degli alti potenziali

Elemento fondamentale per la costruzione sia della mappa degli itinerari che del piano formativo è l'identificazione dei potenziali.

Il lavoro di valutazione deve essere fatto individualmente e fornire una matrice delle RU, delle loro potenzialità e dei loro bisogni formativi.

#### Criteri di valutazione della maturità di ruolo

La valutazione del ruolo ricoperto ha lo scopo di fornire elementi per la valutazione della maturità raggiunta entro il ruolo assegnato e di fornire indicazioni per lo sviluppo della professionalità.

L'autovalutazione delle Risorse Umane prende in considerazione cinque elementi, legati sia alle attività svolte che alle capacità:

1. la maturità professionale raggiunta nel ruolo ricoperto e i risultati ottenuti durante l'anno;



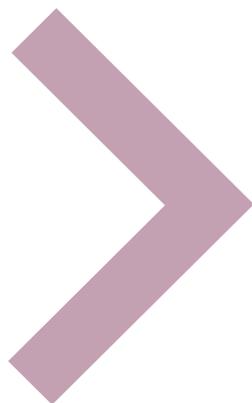
2. le competenze di problem solving dimostrate attraverso azioni condotte a termine durante l'anno, valutando anche il loro impatto sulle attività e sui progetti della Fondazione;
3. le competenze e le capacità specifiche, legate all'area funzionale d'appartenenza, che hanno permesso ottime esecuzioni dei compiti e l'esecuzione di un ruolo maturo;
4. le competenze e le capacità manageriali dimostrate, legate alle conoscenze economiche, di progettazione, di visioning, di organizzazione del lavoro e di autonomia;
5. le capacità relazionali, sia rivolte verso l'interno della Fondazione, che verso l'esterno.

Si richiede per ciascun elemento una valutazione sia quantitativa, su una scala da 1 a 5 (1, scarso; 5, eccellente), che qualitativa, attraverso un commento che evidenzi maggiormente particolarità e specificità della singola posizione. La valutazione è condotta in una prima fase separatamente dal Responsabile e dalla risorsa valutata. In una seconda fase, valutato e valutatore confrontano gli esiti del loro lavoro e una discussione finale è svolta con il Segretario Generale, allo scopo di omogeneizzare i criteri di valutazione.



Quando si premia:  
il processo di valutazione ha inizio a maggio di ogni anno e termina entro luglio. ■

## Appendice


**SCHEDA DI VALUTAZIONE  
DELLE RISORSE UMANE**
**Finalità della scheda e istruzioni per l'uso**

Lo scopo del documento è di guidare la valutazione delle Risorse Umane della Fondazione ai fini di:

1. identificare e condividere gli obiettivi di crescita delle competenze e delle prestazioni per l'anno successivo;
2. definire il riconoscimento della crescita professionale.

Le ultime due sezioni hanno lo scopo di sintetizzare un bilancio della crescita professionale e delle prestazioni relativamente all'anno in corso, indicando punti di forza e di debolezza, o eventuali lacune da colmare, e di prospettare di conseguenza un piano di lavoro per l'anno successivo. Sia la valutazione che il piano di lavoro per l'anno successivo devono essere condivisi e concordati dal Responsabile con la persona valutata.

**La valutazione delle Risorse Umane prende in considerazione cinque elementi, legati sia alle attività svolte che alle capacità:**

- 1. la maturità raggiunta** nel ruolo ricoperto e i risultati ottenuti durante l'anno;
- 2. le capacità di problem solving** dimostrate attraverso la soluzione dei problemi affrontati durante l'anno, e l'impatto sulle attività e sui progetti della Fondazione;
- 3. le competenze e le capacità specifiche**, legate all'area funzionale d'appartenenza, che permettono di portare a termine in modo ottimale e autonomo i compiti e l'esecuzione di un ruolo maturo;
- 4. le competenze manageriali**, legate alle capacità di visioning, di progettazione, di valutazione economica, di pianificazione delle attività e delle priorità e di gestione del miglioramento;
- 5. le capacità relazionali**, sia rivolte verso l'interno della Fondazione, che verso l'esterno.

Si richiede per ciascun elemento una valutazione sia quantitativa, su una scala da 1 a 5, che qualitativa, attraverso un commento che evidenzi maggiormente particolarità e specificità della posizione.

La scala di valutazione ha il seguente significato.

Valutazione	Significato
1	<b>Scarso.</b> Obiettivi non raggiunti Capacità assente
2	<b>Insufficiente.</b> Obiettivi parzialmente raggiunti Capacità presente in parte e da sviluppare
3	<b>Medio.</b> Obiettivi raggiunti Capacità presente, ma con possibilità di ulteriore sviluppo
4	<b>Buono.</b> Prestazioni migliori della media all'interno di compiti bene eseguiti e con obiettivi raggiunti Competenze consolidate
5	<b>Eccellente.</b> Prestazioni superiori alla media, con contributi creativi personali e forte impegno Contributo creativo allo sviluppo delle competenze singole o di gruppo

## 1. Anagrafica della posizione

Variabili	Descrizione
Nome e cognome	
Età	
Area di lavoro	
Ruolo ricoperto	
Durata in ruolo	
Incarichi del ruolo	
Obiettivi assegnati nell'anno	

## 2. Risultati e maturità nel ruolo

Si valutino i risultati conseguiti nell'anno, la loro corrispondenza con gli obiettivi fissati e la maturità professionale rag-

giunta nell'espletare il ruolo assegnato. Indicare nei commenti dati e fatti che confermino la valutazione, ed eventuali suggerimenti per il futuro.

Variabili	Descrizione	1	2	3	4	5
Raggiungimento degli obiettivi	Sono stati raggiunti gli obiettivi stabiliti all'inizio dell'anno?					
Rispetto delle procedure	Sono state sempre rispettate le procedure interne, sia quelle relative al processo di lavoro interno che quelle relative al comportamento organizzativo della Fondazione?					
Rispetto dei tempi	Sono stati rispettati i tempi e il lavoro prodotto è stato puntuale?					
Presenza	Si è riscontrata una presenza continuativa ed assidua, soprattutto a fronte di necessità e scadenze del lavoro?					
Efficienza	Si è fatto fronte a periodi di carico gravoso di lavoro in modo ottimale, con una buona organizzazione e una buona gestione dei tempi?					
Qualità del lavoro svolto	Il lavoro è svolto senza errori e non necessita di correzioni o rilavorazioni?					
Autonomia nel ruolo	Il lavoro svolto è stato condotto a termine con piena autonomia professionale?					
Qualità della relazione con Enti e Istituzioni esterne	La qualità del rapporto con gli enti è soddisfacente e orientata al servizio e alla trasparenza?					
Qualità della relazione con colleghi e Organi	La qualità del rapporto con i colleghi e gli Organi è soddisfacente e professionale?					

Variabili	Commenti
	Commenti sulla maturità del ruolo

## 3. Capacità di problem solving e miglioramento nel ruolo svolto

Indicare il grado e la qualità di partecipazione ad attività di mi-

glioramento, sia di processo che di contenuto, svolte e verificabili durante l'anno. Indicare nei commenti dati e fatti che confermino la valutazione, ed eventuali suggerimenti per il futuro.

Variabili	Descrizione	1	2	3	4	5
Partecipazione a gruppi di miglioramento	Ha partecipato nel corso dell'anno a gruppi di miglioramento?					
Miglioramenti suggeriti	Ha contribuito attivamente con suggerimenti per il miglioramento dei processi o dei contenuti del lavoro svolto?					
Miglioramenti applicati	Dei miglioramenti suggeriti, quali e quanti ha condotto a termine, realizzandoli?					

Variabili	Commenti
	Commenti sulle attività di miglioramento svolte

## 4. Competenze e capacità specifiche

Indicare il livello delle competenze specifiche raggiunte nel ruolo assegnato e ritenute indispensabili nella corretta

esecuzione in autonomia professionale del lavoro. Indicare nei commenti dati e fatti che confermino la valutazione, ed eventuali suggerimenti per il futuro.

Variabili	Descrizione	1	2	3	4	5
Conoscenza delle linee strategiche, dei piani d'azione e delle priorità	Conosce le strategie della Fondazione e le loro priorità?					
Conoscenza delle procedure e dei vincoli, e loro rispetto	Conosce le procedure in vigore e i vincoli organizzativi in essere e li rispetta?					
Conoscenza dei bisogni dell'area tematica e delle loro dinamiche	Ha conoscenza approfondita dei bisogni inerenti all'area trattata e delle dinamiche in essere?					
Conoscenza delle best practice nazionali e internazionali	Conosce gli approcci, le metodologie e gli interventi migliori, presenti a livello nazionale e internazionale, nell'area tematica trattata e di cui è responsabile?					
Conoscenza degli enti e delle istituzioni coinvolte	Conosce gli enti esterni e le istituzioni interessate all'area tematica, le loro particolarità e le loro caratteristiche?					
Conoscenza degli obiettivi assegnati e della loro pianificazione	Conosce i propri obiettivi e svolge una corretta pianificazione del proprio lavoro, volta al raggiungimento dei migliori risultati?					



Variabili	Descrizione	1	2	3	4	5
Capacità di valutazione dei contenuti specifici di un programma (progetto, bando, attività, ecc.)	Valuta attentamente e con maturità i contenuti oggettivi di un progetto inerente all'area tematica, sia esso di provenienza interna alla Fondazione che esterna?					
Capacità di valutazione economica e finanziaria di progetto	Valuta approfonditamente la sostenibilità e la solidità economica e finanziaria di un progetto, individuandone i punti di forza e di debolezza su cui intervenire?					
Capacità di gestione dei compiti assegnati	Possiede le competenze necessarie per condurre a termine i compiti assegnati e ha la capacità di trovare le risorse mancanti?					
Autonomia nella gestione dei flussi di lavoro assegnati	È autonomo nel gestire i tempi e l'organizzazione del lavoro assegnato, rispettando gli scopi e gli obiettivi del mandato?					
Flessibilità	È flessibile nell'affrontare il compito ed è in grado di adattare e diversificare le soluzioni, anche affrontando e risolvendo difficoltà collaterali?					
Visione sistemica del settore	Nell'affrontare i compiti ha una visione sistemica e possibilmente completa dei problemi affrontati e intravede le implicazioni anche remote dei fatti?					
Capacità propositiva di innovazione	Ha proposto soluzioni innovative e creative o nuove aree tematiche da esplorare?					
Sviluppo personale	Ha lavorato allo sviluppo delle proprie competenze specifiche e a colmare le eventuali lacune di conoscenza?					

Variabili	Commenti
	Commenti sulle competenze specifiche di area

### 5. Competenze manageriali

Indicare il grado di maturità raggiunta nelle competenze manageriali, volte alla proposizione di obiettivi, alla gestione dei progetti complessi e al loro controllo, e alla conduzione

di programmi di miglioramento. Indicare nei commenti dati e fatti che confermino la valutazione, ed eventuali suggerimenti per il futuro.

Variabili	Descrizione	1	2	3	4	5
Conoscenza degli elementi base di gestione economica e finanziaria	Possiede le conoscenze di base relativamente alla corretta accountability e all'efficace gestione economica e finanziaria di un progetto?					



Variabili	Descrizione	1	2	3	4	5
Conoscenza delle tecniche di project management	Possiede la conoscenza delle tecniche manageriali di gestione di progetto (identificazione degli scopi, delle attività, pianificazione, gestione del gruppo di lavoro, gestione del rischio, gestione economica del progetto)?					
Conoscenza degli strumenti manageriali per il miglioramento	Possiede la conoscenza degli strumenti manageriali per la gestione del miglioramento (continuo e discontinuo), come analisi dei dati, analisi causa-effetto, gestione dei suggerimenti, valutazione dei miglioramenti, ecc.?					
Capacità di esaminare problemi complessi e proporre soluzioni (problem finding e solving)	È capace di trovare i problemi, di esaminarli in modo scientifico e metodologicamente strutturato e di individuare soluzioni, organizzandone le proposte?					
Capacità di proporre obiettivi e perseguirli	Ha capacità di vision e di focalizzare obiettivi realistici, di prospettarli all'organizzazione e di perseguirli in modo strutturato?					
Capacità di pianificare le attività complesse proposte	Svolge una pianificazione delle attività assegnate, gestendo tempi, costi, relazioni e rischi?					
Capacità di gestire progetti operativi di miglioramento	È in grado di proporre, organizzare e gestire idee di miglioramento, anche complesse, e di aggregare risorse e persone per il miglioramento?					
Grado di autonomia nell'esecuzione dei progetti complessi	È in grado di condurre a termine in modo autonomo i progetti assegnati o le proposte di miglioramento?					
Sviluppo personale	Ha lavorato allo sviluppo delle proprie competenze manageriali e al miglioramento delle proprie performance?					

Variabili	Commenti
	Commenti sulle competenze manageriali

### 6. Capacità comportamentali

Valutare gli aspetti comportamentali, sia singoli che all'interno di gruppi di lavoro. Considerare gli aspetti relazionali sia verso l'interno dell'organizzazione (colleghi

e Organi) che verso l'esterno (istituzioni, pubblico, enti beneficiari). Indicare nei commenti dati e fatti che confermino la valutazione, ed eventuali suggerimenti per il futuro.



Variabili	Descrizione	1	2	3	4	5
Eticità e trasparenza nel comportamento	Ha un comportamento trasparente, corretto, etico e rispettoso delle regole della Fondazione?					
Capacità relazionali con gli enti e le istituzioni	Ha capacità di relazione con gli enti e con gli interlocutori esterni orientate alla trasparenza, imparzialità, correttezza e al servizio?					
Capacità relazionali con gli organi della fondazione	Ha capacità relazionali con gli Organi e con i colleghi orientate al supporto, alla professionalità e alla trasparenza e alla collaborazione?					
Capacità di lavoro in gruppo e di sostegno propositivo alle attività	È capace di lavorare in gruppo con colleghi e/o esterni, svolgendo un ruolo propositivo, di sostegno e costruttivo dello spirito di gruppo?					
Grado di partecipazione attiva ai gruppi di lavoro	Ha, nel corso dell'anno, partecipato attivamente a gruppi di lavoro, producendo contributi significativi, collaborando in modo trasversale e imparziale?					

Variabili	Commenti
	Commenti sulle capacità comportamentali

### 7. Sintesi dell'anno in corso

Definire una sintesi della valutazione, identificando con chiarezza i punti forti e deboli della performance dell'anno, le difficoltà incontrate e gli aspetti critici, i contributi positivi.

Variabili	Commenti
	Sintesi della valutazione dell'anno in corso

### 8. Piano di lavoro per l'anno successivo

Definire con chiarezza un piano di lavoro per l'anno successivo sulle aree ritenute da migliorare, emerse nella sintesi di cui al punto 7. Definire le priorità di intervento. Definire gli strumenti e le risorse ritenute necessarie per il miglioramento, indicando quelle che dovranno essere apportate dalla persona stessa e quelle richieste alla Fondazione.

Variabili	Commenti
	Obiettivi di sviluppo professionale per l'anno seguente

Data: \_\_\_\_\_

Firma persona valutata: \_\_\_\_\_

Firma Rvesponsabile: \_\_\_\_\_