



Sistema di misurazione e valutazione



INDICE

I.	INTRODUZIONE	3
II.	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	4
1.	PREMESSA	4
2.	PIANIFICAZIONE	4
2.1.	Descrizione del processo	5
2.2.	Struttura del piano della performance	6
2.3.	Unità di analisi della performance organizzativa	7
3.	MONITORAGGIO IN CORSO D'ANNO	7
4.	MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE FINALE DEI RISULTATI	8
4.1.	Descrizione del processo	8
4.2.	Struttura della relazione sulla performance	9
III.	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	10
1.	PREMESSA	10
2.	VALUTAZIONE DEI DIRETTORI DI UFFICIO CENTRALE	11
2.1.	Valutazione performance operativa	11
2.2.	Valutazione performance di ruolo	12
2.3.	Descrizione del processo	12
2.4.	Metriche	12
3.	VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI SERVIZIO	13
3.1.	Valutazione performance operativa	13
3.2.	Valutazione performance di ruolo	14
3.3.	Descrizione del processo	14
3.4.	Metriche	15
4.	VALUTAZIONE DEI QUADRI RESPONSABILI DI SERVIZIO	17
4.1.	Valutazione performance operativa	17
4.2.	Valutazione performance di ruolo	17
4.3.	Descrizione del processo	18
4.4.	Metriche	19
5.	VALUTAZIONE DEL PERSONALE	20
5.1.	Valutazione performance operativa	20
5.2.	Valutazione performance di ruolo	20
5.3.	Descrizione del processo	21
5.4.	Metriche	21
6.	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	23



INDICE/2

IV. COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI	24
DIRETTORI UFFICIO CENTRALE	24
DIRIGENTI DI SERVIZIO	31
QUADRI RESPONSABILI DI SERVIZIO	37
QUADRI IN POSIZIONE DI STAFF	44
PERSONALE DELLE AREE	50
PROFESSIONISTI	62
V. SCHEDE	68
SCHEDA DI VALUTAZIONE INTERMEDIA - DIRETTORI UFFICIO CENTRALE	69
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - DIRETTORI UFFICIO CENTRALE	70
SCHEDA DI VALUTAZIONE INTERMEDIA - DIRIGENTI SERVIZIO	71
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - DIRIGENTI SERVIZIO	72
SCHEDA DI VALUTAZIONE INTERMEDIA - QUADRI SERVIZIO	73
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - QUADRI SERVIZIO	74
SCHEDA DI VALUTAZIONE INTERMEDIA - QUADRI STAFF	75
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - QUADRI STAFF	76
SCHEDA DI VALUTAZIONE INTERMEDIA - EP	77
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - EP	78
SCHEDA DI VALUTAZIONE INTERMEDIA - FUNZIONARI	79
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - FUNZIONARI	80
SCHEDA DI VALUTAZIONE INTERMEDIA - ASSISTENTI	81
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - ASSISTENTI	82
SCHEDA DI VALUTAZIONE INTERMEDIA - PROFESSIONISTI	83
SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - PROFESSIONISTI	84



Introduzione

Il presente documento è stato redatto ai sensi del quadro normativo vigente¹ in materia di Sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché in coerenza con le Linee guida emanate nel dicembre 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, tenuto conto delle peculiarità del Comitato olimpico nazionale italiano (CONI).

Fermo restando quanto sancito dal legislatore con i commi 917 e seguenti dell'articolo 1, della legge 30 dicembre 2021, n. 234, il presente documento si ispira a contenuti, fasi, tempi, modalità e soggetti della misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa sia individuale, agli ambiti individuati, rispettivamente, dagli articoli 8 e 9 del d. lgs. n. 150/2009.

La redazione del documento è frutto di un'attività di studio e approfondimento delle esperienze maturate da altre organizzazioni, con particolare riguardo al settore della Pubblica Amministrazione ed ai percorsi di New Public Management, per trasporre infine le best practice rilevate in nuove pratiche consolidate.

Per tutto quanto non previsto, si fa rinvio al quadro normativo vigente in materia di valutazione. Nell'insieme delle norme che regolano la materia o presiedono alla disciplina di contenuti, fasi, tempi, modalità e soggetti della misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa sia individuale, sono altresì ricompresi i contratti collettivi nazionali e i contratti collettivi integrativi CONI per il personale del contingente speciale ad esaurimento, non soggetto alle disposizioni del lavoro pubblico, di cui al d. lgs. n. 165/2001, ai sensi della legge n. 234/2021.



¹ Nell'insieme delle norme che regolano la materia o presiedono alla disciplina di contenuti, fasi, tempi, modalità e soggetti della misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa sia individuale, sono altresì ricompresi i contratti collettivi nazionali e i contratti collettivi integrativi CONI per il personale del contingente speciale ad esaurimento, non soggetto alle disposizioni del lavoro pubblico, di cui al d. lgs. n. 165/2001, ai sensi della legge n. 234/2021.

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

2

1. Premessa

La gestione della performance organizzativa si sviluppa attraverso tre fasi:

- pianificazione;
- monitoraggio in corso d'anno;
- misurazione, valutazione e rendicontazione finale dei risultati.

Tale processo si presenta in forma circolare in quanto sia la fase di monitoraggio in corso d'anno sia quella finale di misurazione, valutazione e rendicontazione, preparano la pianificazione del periodo successivo.

Obiettivi

Gli obiettivi specifici posti dal CONI hanno come assunto principale l'implementazione nelle strutture e sul territorio italiano dei target sovranazionali, che si riassumono in tre punti cardine, di seguito elencati:

- piena autonomia organizzativa del CONI, in coerenza con gli standard di indipendenza e autonomia previsti dal Comitato internazionale olimpico (CIO);
- compliance e processi di implementazione dalla Carta Olimpica e dell'Olympic Agenda 2020+5 del CIO;
- compliance e processi di implementazione della Carta Europea dello sport, delle relative risoluzioni adottate dal Consiglio d'Europa e del diritto unionale Europeo in materia di sport (basi giuridiche: libro bianco sullo sport del 2007; piano d'azione "Pierre de Coubertin"; articoli 6 e 165 del trattato sul funzionamento dell'Unione Europea - TFUE).



2. Pianificazione

In questa fase sono definiti obiettivi e indirizzi del triennio di riferimento e, con maggior grado di dettaglio, del primo anno dello stesso.

Al termine di questa fase, è redatto il piano della performance, adottato entro i termini previsti dal quadro normativo vigente, con delibera della Giunta Nazionale del CONI.

2.1 Descrizione del processo

I passaggi propedeutici all'adozione del piano sono i seguenti:

- approvazione del bilancio di previsione annuale e pluriennale nei termini previsti dal quadro normativo vigente;
- contestuale approvazione degli indirizzi per la pianificazione, rivolti ai direttori di ufficio centrale, che dovranno guidare questi ultimi nella fase di proposta degli obiettivi; la Giunta Nazionale procede, a tal fine, alla individuazione di priorità politiche ed indirizzi strategici sui quali fondare le scelte programma strategiche del CONI, contestualmente all'adozione del bilancio;
- contestuale approvazione del piano degli indicatori e dei risultati attesi, che costituisce allegato del bilancio di previsione;
- elaborazione e proposta a cura dei direttori di ufficio centrale², in raccordo con il Segretario Generale, dei rispettivi obiettivi, tenendo conto del monitoraggio degli obiettivi nel corso dell'anno concluso nonché delle risultanze della valutazione di performance dell'anno ancora precedente; il coordinamento di questa fase è assicurato dalla competente Commissione in materia di ciclo della performance³;
- redazione della proposta di piano a cura della competente Commissione in materia di ciclo della performance e trasmissione della stessa al Segretario Generale del CONI;
- inoltro della proposta di piano, da parte del Segretario Generale alla Giunta Nazionale, per la sua definitiva approvazione entro i termini previsti dal quadro normativo vigente;
- assolvimento di tutti gli obblighi informativi e di comunicazione esterna.



² In base alle disposizioni del regolamento degli uffici e dei servizi del CONI.

³ La Commissione in materia di ciclo della performance riflette la composizione di cui alla nomina della Giunta Nazionale con deliberazione n.111 del 27 aprile 2022.

2.2 Struttura del piano della performance



Il piano della performance del CONI è articolato secondo la seguente struttura:

AREE STRATEGICHE

sono individuate sulla base delle missioni e dei programmi del CONI individuati nei documenti di bilancio e rappresentano gli ambiti fondamentali di intervento del CONI; esse non coincidono necessariamente con la struttura organizzativa del CONI e costituiscono i “contenitori” degli obiettivi specifici di carattere strategico.

OBIETTIVI SPECIFICI DI CARATTERE STRATEGICO

sono, di norma, trasversali rispetto agli uffici centrali o ai servizi⁴ e definiscono la programmazione triennale dell’attività per ciascuna area strategica; la definizione di tali obiettivi è effettuata in stretta correlazione con il bilancio e con il piano degli indicatori e dei risultati attesi.

OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI

Sono definiti in collegamento con gli obiettivi strategici, sono assegnati ai direttori di ufficio centrale e ai dirigenti di servizio (che, in tal modo, se ne assumono la responsabilità di conseguimento, anche per le relative unità organizzative), sono corredati da indicatori e target.

INDICATORI

Sono le misure utilizzate per verificare, in relazione a ciascun obiettivo, il livello di performance o le condizioni di contesto delle relative attività; comprendono indicatori di output (quantità o qualità di output), di efficienza (relazione tra output e impiego risorse), di efficacia (adeguatezza dell’output rispetto a fabbisogno, esiti), di contesto (informazioni su elementi del contesto).

TARGET

Costituiscono il livello atteso di performance per ciascun obiettivo, con riferimento a pertinenti indicatori e/o ad eventuali fasi progettuali per il suo conseguimento.

⁴ Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 2.

2.3. Unità di analisi della performance organizzativa

Le unità di analisi della performance organizzativa sono:

IL CONI NEL SUO COMPLESSO

A tal fine si fa riferimento agli obiettivi specifici di carattere strategico ed ai relativi indicatori; per particolari finalità, è possibile far riferimento anche ad una parte di tali obiettivi.

LE AREE STRATEGICHE

A tal fine, si fa riferimento agli obiettivi definiti nell'ambito di ciascuna area strategica ed ai relativi indicatori.

LE ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE DEL CONI (UFFICI CENTRALI, SERVIZI, UNITÀ ORGANIZZATIVE)

A tal fine, si fa riferimento agli obiettivi operativi annuali ed ai relativi indicatori.

3. Monitoraggio in corso d'anno

L'andamento dell'attività è soggetto a monitoraggio in corso dell'anno.

A tal fine, il Segretario Generale convoca riunioni di coordinamento con i direttori di ufficio centrale - eventualmente aperte, ove ritenuto necessario, anche a dirigenti di servizio, e/o all'OIV - finalizzate a verificare l'andamento delle attività e degli obiettivi, misurare e valutare i risultati parziali raggiunti, analizzare le ragioni degli scostamenti tra piani e andamenti reali, nonché definire eventuali interventi di rimodulazione dei piani stessi.





Della riprogrammazione delle attività deve essere data informativa alla Giunta Nazionale, previa trasmissione all'OIV, per le eventuali e conseguenti modifiche al piano della performance.

4. Misurazione, valutazione e rendicontazione finale dei risultati

In questa fase si procede alla misurazione, valutazione e rendicontazione finale dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

Al termine di questa fase, è redatta la relazione sulla performance, la quale, entro i termini previsti dal quadro normativo vigente, è adottata e formalizzata con delibera della Giunta Nazionale.

4.1. Descrizione del processo

I passaggi propedeutici all'adozione e validazione della relazione sulla performance sono i seguenti:

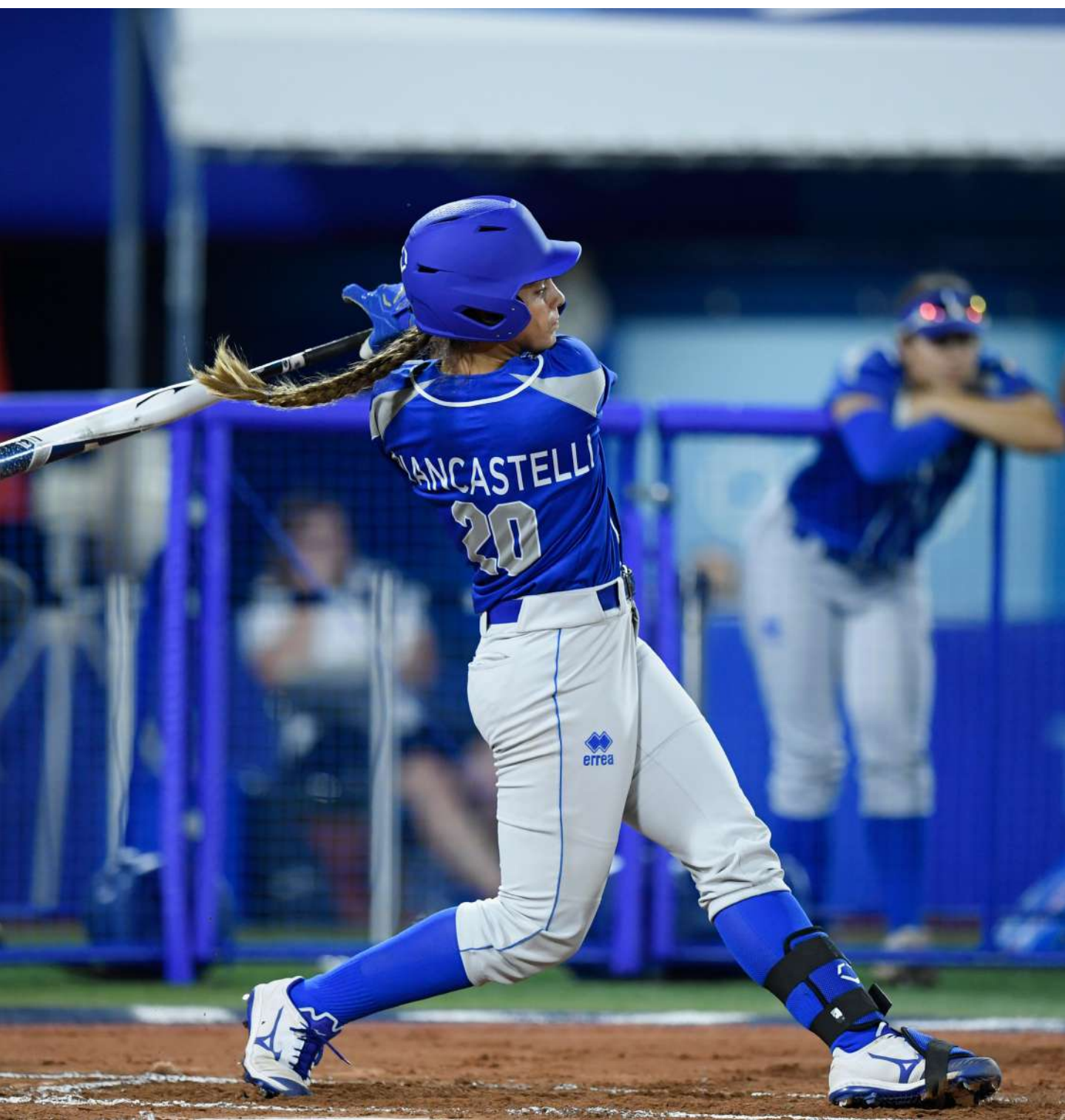
- compilazione dei report finali su andamento di attività ed obiettivi per ufficio centrale a cura del competente direttore per i servizi non incardinati in uffici centrali a cura del Segretario Generale, con il coordinamento della competente Commissione in materia di ciclo della performance, sulla base di format definiti da quest'ultima;
- predisposizione di una bozza di relazione di performance a cura della competente Commissione in materia di ciclo della performance, sulla base dei report compilati da ciascun direttore di ufficio centrale ovvero dal Segretario Generale per i servizi non incardinati in uffici centrali;
- sottoposizione della bozza di relazione di performance al Segretario Generale, da parte della competente Commissione in materia di ciclo della performance, ai fini dell'approvazione della Giunta Nazionale, nei termini previsti dal quadro normativo vigente;
- trasmissione della relazione all'OIV, secondo le modalità prescritte e nei termini previsti dal quadro normativo vigente;
- assolvimento di tutti gli obblighi informativi e di comunicazione esterna.

4.2. Struttura della relazione sulla performance

La relazione sulla performance illustra i risultati dell'attività realizzata dal CONI nel corso dell'anno precedente.

Nella prima parte sono rappresentate in termini generali, oltre ad una sintesi dell'assetto organizzativo ed economico, le scelte strategiche pianificate dal CONI e gli esiti della relativa realizzazione.

Nella seconda parte è riportata, nella forma di schede sintetiche, la dimostrazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi contenuti nel Piano della performance e sono fornite informazioni su aspetti della gestione finanziaria e del personale.



Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

3

Premessa

Oggetto della valutazione di performance individuale è la prestazione del singolo nel proprio lavoro.

In generale, il modello di valutazione adottato prende in considerazione due diversi piani:

PERFORMANCE OPERATIVA

Espressiva dei risultati ottenuti in relazione ad obiettivi e/o attività affidati; obiettivi e attività possono anche essere condivisi con altri colleghi.⁵

PERFORMANCE DI RUOLO

espressiva dei comportamenti organizzativi dimostrati nel proprio ambito di lavoro, in relazione a comportamenti organizzativi attesi.

La valutazione della performance individuale riguarda:

- direttori di ufficio centrale;
- dirigenti di servizio;⁶
- quadri responsabili di servizio;⁷
- restante personale.



⁵ In tal senso, si fa riferimento ad “obiettivi collettivi”. Gli obiettivi collettivi possono riguardare anche identificarsi con obiettivi assegnati alle strutture organizzative del CONI.

⁶ Nei dirigenti di servizio sono ricompresi i dirigenti di servizio incardinati negli uffici centrali e i dirigenti di servizio non incardinati negli uffici centrali.

⁷ Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 2.

L'arco temporale della stessa coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1° gennaio -31 dicembre). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 90 giorni di servizio attivo durante l'anno di riferimento.

Per il personale non dirigente, ivi compresi i quadri responsabili di servizio, è prevista una valutazione intermedia, da effettuarsi a metà anno.

Nelle schede di valutazione sono previsti appositi "campi" per eventuali osservazioni del valutatore o del valutato. All'interno del campo riservato alle osservazioni del valutatore, possono essere suggeriti percorsi formativi o di accrescimento delle competenze professionali.

Al fine di omogeneizzare i "metri di giudizio" e di realizzare la migliore condivisione possibile del presente sistema di valutazione, su iniziativa dei direttori di ufficio centrale o dei dirigenti di servizio non incardinato in ufficio centrale, nell'ambito di ciascun ufficio centrale, ovvero su iniziativa della competente Commissione in materia di ciclo della performance, per l'intero CONI, possono essere organizzate una o più "riunioni di coordinamento tra valutatori", con l'eventuale partecipazione dell'OIV. Tali riunioni hanno luogo in corso d'anno e, comunque, prima della formalizzazione dei giudizi di valutazione.

2. Valutazione dei direttori di ufficio centrale

2.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa dei direttori di ufficio centrale è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali definiti, per i rispettivi uffici centrali, nel Piano della performance.

Il Segretario Generale può affidare, ad inizio periodo, ulteriori obiettivi individuali non contemplati nel piano di performance.



2.2. Valutazione performance di ruolo

La performance di ruolo dei direttori di ufficio centrale è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti dal Segretario Generale, in apposito documento, e comunicati agli interessati, a inizio periodo, i comportamenti organizzativi attesi nello svolgimento delle funzioni di direttore di ufficio centrale, nell'anno oggetto di valutazione. Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. L'OIV può proporre al Segretario Generale comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa. Nella definizione dei comportamenti organizzativi dovrà assumere adeguato rilievo la capacità, tipicamente direzionale, di motivazione e coinvolgimento del personale, nonché di gestione dei conflitti.

2.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

A INIZIO PERIODO

Il Segretario Generale assegna gli obiettivi attraverso apposita scheda individuale; detti obiettivi coincidono con quelli dell'ufficio centrale, come definiti nel piano della performance; possono essere definiti, a cura del Segretario Generale, ulteriori obiettivi.

DURANTE IL PERIODO

A seguito del monitoraggio (cfr. § II.3), con le modalità ivi previste, si possono rimodulare gli obiettivi; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi.

A FINE PERIODO

Previo parere consultivo dell'OIV, il Segretario Generale valuta, mediante apposita scheda; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6; per i direttori di ufficio centrale sono compilate distinte schede di valutazione (una per ufficio centrale).

2.4 Metriche

I giudizi sul grado di conseguimento degli **obiettivi** sono così articolati:

GIUDIZIO	RANGE GRADO DI CONSEGUIMENTO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
A+	Più del 100%	105
A	Pieno conseguimento	100
B	Vicino al 100%	90
C	Tra 70 e 90%	75
D	Tra 50 e 70%	55
E	Tra 30 e 50%	35
F	Tra 15 e 30%	20
G	Meno del 15%	0

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun obiettivo.

I giudizi sui **comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

GIUDIZIO	VALUTAZIONE COMPORAMENTI ASSOCIATA	PUNTEGGIO ASSOCIATO
A+	Oltre le attese	105
A	Sempre pienamente coerente	100
B	Quasi sempre coerente	90
C	Miglioramenti marginali richiesti	75
D	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	55
E	Richiesto miglioramento	35
F	Richiesto deciso miglioramento	20
G	Comportamento non coerente	0

Il punteggio complessivo sulla performance di ruolo è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun comportamento.

Il punteggio complessivo di valutazione è ottenuto come media ponderata tra punteggio ottenuto nella performance operativa e punteggio ottenuto nella performance di ruolo, attribuendo rispettivamente i pesi di 0,55 e 0,45.

La fascia di valutazione conseguita è attribuita sulla base della seguente tabella:

GIUDIZIO		FASCE DI VALUTAZIONE
>	<=	
102	105	A+
97	102	A
88	97	B
80	88	C
50	80	D
0	50	Valutazione insoddisfacente

3. Valutazione dei dirigenti di servizio

3.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa dei dirigenti di servizio è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dal Segretario Generale (o, nei casi previsti, dal direttore di ufficio centrale)⁸, in coerenza con il piano della performance.

⁸ Gli obiettivi sono assegnati dal direttore nel caso di servizi incardinati in uffici centrali. In tal caso, è lo stesso direttore di ufficio centrale a gestire tutte le fasi successive (rimodulazione obiettivi, valutazione). Per le altre fattispecie, provvede il Segretario Generale.

3.2. Valutazione performance di ruolo

La performance di ruolo dei dirigenti di servizio è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti dal Segretario Generale (o, nei casi previsti, dal direttore di ufficio centrale), in apposito documento, e comunicati agli interessati, a inizio periodo, i comportamenti organizzativi attesi nello svolgimento delle funzioni di dirigente di servizio, nell'anno oggetto di valutazione.

Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. I direttori di ufficio centrale e i dirigenti di servizio possono proporre al Segretario Generale comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa. Nella definizione dei comportamenti organizzativi dovrà assumere adeguato rilievo la capacità, tipicamente direzionale, di motivazione e coinvolgimento del personale, nonché di gestione dei conflitti.

3.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

A INIZIO PERIODO

Il Segretario Generale (o, nei casi previsti, il direttore di ufficio centrale) assegna gli obiettivi attraverso apposita scheda individuale in coerenza con quelli della direzione - come definiti nel piano della performance - oltreché con i contenuti dell'incarico affidato.



DURANTE IL PERIODO

a seguito del monitoraggio (cfr. § II.3) o di proprie valutazioni, il Segretario Generale (o, nei casi previsti, il direttore di ufficio centrale)⁹ può rimodulare gli obiettivi; la rimodulazione può essere proposta dal dirigente del servizio; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi.

A FINE PERIODO

Il Segretario Generale (o, nei casi previsti, il direttore di ufficio centrale)¹⁰ effettua la valutazione, mediante apposita scheda; se nell'arco dell'anno si sono succeduti più direttori di ufficio centrale, la competenza a valutare è del direttore di ufficio centrale con il più recente incarico; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6.



3.4 Metriche

I giudizi sul grado di conseguimento degli obiettivi sono così articolati:

GIUDIZIO	RANGE GRADO DI CONSEGUIMENTO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
A+	Più del 100%	105
A	Pieno conseguimento	100
B	Vicino al 100%	90
C	Tra 70 e 90%	75
D	Tra 50 e 70%	55
E	Tra 30 e 50%	35
F	Tra 15 e 30%	20
G	Meno del 15%	0

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun obiettivo.

⁹ Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.

¹⁰ Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.



I **giudizi sui comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

GIUDIZIO	VALUTAZIONE COMPORAMENTI ASSOCIATA	PUNTEGGIO ASSOCIATO
A+	Oltre le attese	105
A	Sempre pienamente coerente	100
B	Quasi sempre coerente	90
C	Miglioramenti marginali richiesti	75
D	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	55
E	Richiesto miglioramento	35
F	Richiesto deciso miglioramento	20
G	Comportamento non coerente	0

Il punteggio complessivo sulla performance di ruolo è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun comportamento.

Il punteggio complessivo di valutazione è ottenuto come media ponderata tra punteggio ottenuto nella performance operativa e punteggio ottenuto nella performance di ruolo, attribuendo rispettivamente i pesi di 0,55 e 0,45.

La fascia di valutazione conseguita è attribuita sulla base della seguente tabella:

GIUDIZIO		FASCE DI VALUTAZIONE
>	<=	
102	105	A+
97	102	A
88	97	B
80	88	C
50	80	D
0	50	Valutazione insoddisfacente

4. Valutazione dei quadri responsabili di servizio

4.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa dei quadri responsabili di ufficio è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dal Segretario Generale (o, nei casi previsti, dal direttore di ufficio centrale)¹¹, in coerenza con il piano della performance.

4.2. Valutazione performance di ruolo

La performance di ruolo dei quadri responsabili di servizio è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti dal Segretario Generale (o, nei casi previsti, dal direttore di ufficio centrale)¹², sentiti i direttori di ufficio centrale, in apposito documento, e comunicati agli interessati, a inizio periodo, i comportamenti organizzativi attesi nello svolgimento delle funzioni di quadro responsabile di servizio, nell'anno oggetto di valutazione.

Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. I direttori di ufficio centrale e i quadri responsabili di servizio possono proporre al Segretario Generale comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa.

¹¹ Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.

¹² Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.



4.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

a inizio periodo

il Segretario Generale (o, nei casi previsti, il direttore di ufficio centrale)¹³ assegna gli obiettivi attraverso apposita scheda individuale in coerenza con quelli del servizio non incardinato in ufficio centrale (o, nei casi previsti, in coerenza con quelli dell'ufficio centrale), come definiti nel piano della performance, oltreché con i contenuti dell'incarico affidato.

DURANTE IL PERIODO

a seguito del monitoraggio (cfr. § II.3) o di proprie valutazioni, il Segretario Generale (o, nei casi previsti, il direttore di ufficio centrale)¹⁴ può rimodulare gli obiettivi; la rimodulazione può essere proposta dal quadro responsabile di servizio; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi.

A FINE PERIODO

il Segretario Generale (o, nei casi previsti, il direttore di ufficio centrale)¹⁵ effettua la valutazione, mediante apposita scheda; se nell'arco dell'anno si sono succeduti più direttori di ufficio centrale, la competenza a valutare è del direttore di ufficio centrale con il più recente incarico; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6.



¹³ Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.

¹⁴ Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.

¹⁵ Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.



4.4 Metriche

I giudizi sul grado di conseguimento degli obiettivi sono così articolati:

GIUDIZIO	RANGE GRADO DI CONSEGUIMENTO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
A+	Più del 100%	105
A	Pieno conseguimento	100
B	Vicino al 100%	90
C	Tra 70 e 90%	75
D	Tra 50 e 70%	55
E	Tra 30 e 50%	35
F	Tra 15 e 30%	20
G	Meno del 15%	0

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun obiettivo.

I giudizi sui **comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

Il **punteggio complessivo sulla performance di ruolo** è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun comportamento.

Il **punteggio complessivo di valutazione** è ottenuto come media ponderata tra punteggio ottenuto nella performance operativa e punteggio ottenuto nella performance di ruolo, attribuendo rispettivamente i pesi di 0,52 e 0,48.

La **fascia di valutazione conseguita** è attribuita sulla base della seguente tabella:

GIUDIZIO		FASCE DI VALUTAZIONE
>	<=	
102	105	A+
97	102	A
88	97	B
80	88	C
50	80	D
0	50	Valutazione insoddisfacente

5. Valutazione del personale¹⁶

5.1 Valutazione performance operativa

La performance operativa del personale è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dal Segretario Generale (o, nei casi previsti, dal direttore di ufficio centrale)¹⁷, in coerenza con il piano della performance.

Nel caso in cui non siano assegnati obiettivi specifici, sono comunque affidate attività dal contenuto definito, la cui valutazione è effettuata in relazione ad uno o più dei seguenti parametri:

QUANTITÀ

Correlata ai volumi prodotti ed alla intensità e continuità della prestazione lavorativa; il giudizio si colloca su valori elevati quando sono state assicurate quantità di lavoro pienamente adeguate al fabbisogno e quando le attività sono state svolte con grande intensità e con notevole carico di lavoro.

QUALITÀ

Correlata all'accuratezza del lavoro svolto, al numero degli errori, alla rispondenza di ciò che è stato fatto ai bisogni dell'ufficio/servizio o dell'utenza; il giudizio si colloca su livelli elevati quando si commettono pochi errori, si lavora con molta cura ed attenzione, si assicurano prodotti ed attività particolarmente rispondenti alle richieste pervenute.

TEMPI

Correlata al rispetto di tempi e scadenze; il giudizio si colloca su livelli elevati se si opera rispettando sempre tempi e scadenze o, comunque, quando si dimostra notevole impegno per stare nei tempi richiesti.

Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.

5.2. Valutazione performance di ruolo

La performance di ruolo del personale è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

A tal fine, sono definiti dal Segretario Generale (o, nei casi previsti, dal direttore di ufficio centrale), sentiti i direttori di ufficio centrale, i dirigenti di servizio e i quadri responsabili di servizio, in apposito documento, e comunicati agli interessati, a inizio periodo, i comportamenti organizzativi attesi del personale, nell'anno oggetto di valutazione. Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. I direttori di ufficio centrale, i dirigenti di servizio e i quadri responsabili di servizio possono proporre al Segretario Generale comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa. Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.

¹⁶ Si intende il personale diverso da quello a cui si è fatto riferimento nei paragrafi precedenti.

¹⁷ Valgono le precisazioni di cui alla precedente nota 4.

5.3 Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

A INIZIO PERIODO

Il Segretario Generale (o, nei casi previsti, il direttore di ufficio centrale) assegna gli obiettivi (o attività) attraverso apposita scheda individuale in coerenza con quelli del servizio (o, nei casi previsti, dell'ufficio centrale), come definiti nel piano della performance.

DURANTE IL PERIODO

A seguito del monitoraggio (cfr. § II.3) o di proprie valutazioni, il Segretario Generale (o, nei casi previsti, il direttore di ufficio centrale) può rimodulare gli obiettivi (o attività); la rimodulazione può essere proposta dall'interessato; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi (o attività).

A FINE PERIODO

Il Segretario Generale (o, nei casi previsti, il direttore di ufficio centrale) effettua la valutazione, mediante apposita scheda; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6.

5.4 Metriche

I giudizi sul grado di conseguimento degli **obiettivi e/o attività** sono così articolati:

GIUDIZIO	RANGE GRADO DI CONSEGUIMENTO	PUNTEGGIO ASSOCIATO
A+	Più del 100%	105
A	Pieno conseguimento	100
B	Vicino al 100%	90
C	Tra 70 e 90%	80
D	Tra 50 e 70%	60
E	Tra 30 e 50%	40
F	Tra 15 e 30%	22
G	Meno del 15%	0



Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Il punteggio complessivo sulla performance operativa è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun obiettivo e/o attività.

I giudizi sui comportamenti organizzativi dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

GIUDIZIO	VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ASSOCIATA	PUNTEGGIO ASSOCIATO
A+	Oltre le attese	105
A	Sempre pienamente coerente	100
B	Quasi sempre coerente	90
C	Miglioramenti marginali richiesti	80
D	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	60
E	Richiesto miglioramento	40
F	Richiesto deciso miglioramento	22
G	Comportamento non coerente	0

Il punteggio complessivo sulla performance di ruolo è ottenuto come media semplice dei punteggi relativi a ciascun comportamento.

Il punteggio complessivo di valutazione è ottenuto come media semplice tra punteggio ottenuto nella performance operativa e punteggio ottenuto nella performance di ruolo, il che equivale ad attribuire eguale peso – pari a 0,50 – ad entrambi i punteggi.

La fascia di valutazione conseguita è attribuita sulla base della seguente tabella:

GIUDIZIO		FASCE DI VALUTAZIONE
>	<=	
102	105	A+
95	102	A
88	95	B
80	88	C
50	80	D
0	50	Valutazione insoddisfacente

6. Procedure di conciliazione

A seguito dalla comunicazione della valutazione, il valutato, entro dieci giorni, può richiedere al valutatore la motivazione del punteggio ottenuto, che il valutatore è tenuto a fornire, anche mediante colloquio. Può inoltre avanzare al valutatore, entro il medesimo termine ovvero a seguito delle motivazioni ricevute, nei successivi cinque giorni, motivata richiesta di riesame. Le risposte fornite dal valutatore, sia in ordine alla richiesta di motivazioni che alla richiesta di riesame, sono comunicate per iscritto al valutato.

I valutati possono comunque richiedere un incontro al Segretario Generale per segnalare aspetti di non coerenza nel processo di valutazione seguito rispetto a quanto previsto dal presente sistema di valutazione. All'incontro possono essere assistiti da persona di propria fiducia, ivi incluso un rappresentante della O.S. di appartenenza.

Qualora il valutato non ritenga soddisfacenti le risposte ricevute, può attivare le procedure di cui all'art. 31 della legge 4 novembre 2010, n. 183.



Comportamenti organizzativi attesi

DIRETTORI UFFICIO CENTRALE



INDICE

1.	CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRETTORE DI UFFICIO CENTRALE	3
2.	AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO	4
3.	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	5
4.	NEGOZIAZIONE	6
6.	ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI	7
6.	INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE	8



Direttore di ufficio centrale

1. Capacità manageriali e relazionali nel ruolo di direttore di ufficio centrale

Efficacia nello svolgimento del ruolo di direttore di ufficio centrale dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere i dirigenti e i propri collaboratori diretti, di valutarne il lavoro, di definire misure organizzative efficaci a livello di direzione



Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- favorisce a livello di direzione il lavoro di squadra, la collaborazione, la condivisione ed un buon clima organizzativo;
- si adopera per risolvere tensioni, conflitti e favorire la cooperazione;
- pianifica efficacemente attività ed obiettivi delle strutture;
- rafforza il senso di appartenenza all'istituzione e l'adesione ai valori dell'organizzazione;
- valuta il lavoro dei dirigenti di servizio, dei quadri responsabili di servizio e dei propri collaboratori diretti individuando e comunicando correttamente i risultati raggiunti nonché gli obiettivi di miglioramento e sviluppo;
- favorisce la circolazione e la condivisione delle informazioni;
- assicura spazi di autonomia decisionale ai dirigenti ed ai propri collaboratori e ne sostiene lo sviluppo delle competenze professionali.

2. Autonomia, proattività e orientamento al risultato

Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevengano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- definisce in autonomia percorsi operativi per la soluzione di problemi, ed organizza in modo efficace l'attività dei propri collaboratori al fine di predisporre elaborati complessi - tra cui, ad esempio, bozze di testi contrattuali, risposte a quesiti, determine, deliberazioni degli Organi decisionali del CONI, rapporti - e ne assume pienamente la responsabilità, con elevata capacità di decisione e di problem-solving, nonché elevata qualità del risultato finale;
- anticipa problemi approntando per tempo le soluzioni;
- si adopera per raggiungere i risultati, anche in situazioni complesse che richiedono una intensificazione dell'impegno di lavoro e l'assunzione in prima persona di responsabilità decisionali.



3. Orientamento al Servizio



Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli “utenti interni”, adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i dirigenti della propria struttura ed i propri collaboratori diretti sull’esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- nei confronti degli utenti, si pone nell’ottica della facilitazione, del supporto, del “farsi carico dei problemi”;
- utilizza al meglio il sito e gli altri canali di informazione;
- progetta nuovi servizi per rispondere in modo ancora più efficace alla missione istituzionale.

4. Negoziazione

Condurre efficacemente le trattative.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- percepisce correttamente gli equilibri negoziali e i diversi interessi in gioco;
- risolve problemi negoziali “sotto pressione” ed in situazioni ad elevata complessità decisionale;
- riesce a persuadere e ad argomentare con efficacia;
- sa decodificare le richieste della controparte e riesce ad individuarne gli obiettivi al di là delle posizioni dichiarate;
- dimostra un’elevata capacità di lettura politica dei contesti negoziali.

5. Adesione ai valori istituzionali

Avere a cuore l’istituzione, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio alla collettività

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- si impegna al servizio dell’istituzione, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura;
- costruisce relazioni positive ed efficaci in una logica di “bene comune” e di “gioco di squadra”;
- condivide le informazioni con le altre strutture;
- collabora con le altre strutture nella soluzione di problemi comuni;
- assume i valori e gli obiettivi dell’istituzione come riferimento costante e ne favorisce la diffusione.



6. Inserimento nella rete istituzionale

Stabilire relazioni proficue e collaborative con altri soggetti istituzionali (comitati di settore, organi di controllo, ministeri, pubbliche amministrazioni, network internazionali, portatori di interesse in genere)

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- costruisce relazioni positive che rafforzano l'autorevolezza e l'immagine del CONI;
- si attiva per realizzare partnership e rapporti di collaborazione;
- stabilisce relazioni di collaborazione e di fiducia, con autorevolezza e credibilità.





Comportamenti organizzativi attesi

DIRIGENTI DI SERVIZIO



INDICE

1. CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRIGENTE DI SERVIZIO	3
2. AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO	4
3. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	5
4. NEGOZIAZIONE	6
6. ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI	7
6. INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE	8



Dirigente di servizio

1. Capacità manageriali e relazionali nel ruolo di dirigente di servizio

Efficacia nello svolgimento del ruolo di dirigente di servizio dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere i propri collaboratori, di valutarne il lavoro, di organizzare efficacemente il lavoro nella propria struttura.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- organizza il lavoro nella propria struttura, definendo chiaramente processi di lavoro, ruoli, compiti e obiettivi dei propri collaboratori;
- valuta il lavoro dei propri collaboratori individuando e comunicando correttamente i risultati raggiunti nonché gli obiettivi di miglioramento e sviluppo;
- favorisce la circolazione e la condivisione delle informazioni;
- assicura spazi di autonomia decisionale ai propri collaboratori e ne sostiene lo sviluppo delle competenze professionali.



2. Autonomia, proattività e orientamento al risultato



Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevengano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- definisce in autonomia percorsi operativi per la soluzione di problemi, nonché elaborati complessi – tra cui, ad esempio, bozze di testi contrattuali, risposte a quesiti, determine, deliberazioni degli Organi decisionali del CONI, rapporti – e ne assume pienamente la responsabilità, anche nei casi in cui vi siano stati apporti esterni di colleghi o collaboratori, con elevata capacità di decisione e di problem-solving, nonché elevata qualità del risultato finale;
- anticipa problemi approntando per tempo le soluzioni;
- si adopera per raggiungere i risultati, anche in situazioni complesse che richiedono una intensificazione dell’impegno di lavoro e l’assunzione in prima persona di responsabilità decisionali.

3. Orientamento al Servizio

Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli “utenti interni”, adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i dirigenti della propria struttura ed i propri collaboratori diretti sull’esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti.



Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- nei confronti degli utenti, si pone nell’ottica della facilitazione, del supporto, del “farsi carico dei problemi”;
- utilizza al meglio il sito e gli altri canali di informazione;
- progetta nuovi servizi per rispondere in modo ancora più efficace alla missione istituzionale.

4. Negoziazione

Condurre efficacemente le trattative.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- percepisce correttamente gli equilibri negoziali e i diversi interessi in gioco;
- risolve problemi negoziali “sotto pressione” ed in situazioni ad elevata complessità decisionale;
- riesce a persuadere e ad argomentare con efficacia;
- sa decodificare le richieste della controparte e riesce ad individuarne gli obiettivi al di là delle posizioni dichiarate.

5. Adesione ai valori istituzionali

Avere a cuore l’istituzione, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio alla collettività

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- si impegna al servizio dell’istituzione, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura;
- costruisce relazioni positive ed efficaci in una logica di “bene comune” e di “gioco di squadra”;
- condivide le informazioni con le altre strutture;
- collabora con le altre strutture nella soluzione di problemi comuni;
- assume i valori e gli obiettivi dell’istituzione come riferimento costante e ne favorisce la diffusione.





Comportamenti organizzativi attesi

QUADRI RESPONSABILE DI SERVIZIO



INDICE

1. CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRIGENTE DI SERVIZIO	3
2. AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO	4
3. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	5
4. NEGOZIAZIONE	6
6. ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI	7
6. INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE	8



Quadro responsabile di servizio

1. Efficacia nel ruolo di quadro responsabile di servizio

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro responsabile di servizio dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- svolge con efficacia attività che richiedono più elevate capacità decisionali e di analisi;
- svolge in autonomia, con più limitati apporti del dirigente, una quota significativa del lavoro affidato;
- ha acquisito il ruolo di punto di riferimento autorevole e riconosciuto dei colleghi;
- contribuisce attivamente ed in prima persona ai cambiamenti organizzativi, dimostrando capacità organizzative e di gestione delle persone;
- dimostra uno spiccato orientamento al risultato, in situazioni complesse che richiedono maggiore intensità nell'impegno lavorativo e/o apporti professionali di qualità.



2. Gestione efficace del tempo di lavoro



Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- programma per tempo le cose da fare;
- sa “mettere in fila” le attività da svolgere e individuare le priorità;
- concentra l’impegno secondo le necessità per far fronte a punte di lavoro;
- rispetta tempi e scadenze;
- non accumula arretrati.

3. Capacità relazionali

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.



Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- costruisce relazioni efficaci con i colleghi;
- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze;
- si inserisce positivamente nel gruppo;
- sa ascoltare;
- offre contributi e apporti in una logica di “bene comune” e di legame con l’istituzione.

4. Orientamento all'innovazione

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- coglie le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti;
- nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire;
- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo.

5. Autonomia e proattività

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:



Quadro responsabile di servizio

- propone lavori o elaborati che hanno messo a fuoco una quota consistente di problemi e individuato già le possibili soluzioni;
- individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e appronta per tempo le soluzioni;
- agisce per risolvere problemi anche quando non vi siano state richieste in tal senso.



6. Soluzione dei problemi con apporti di qualità

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del direttore di ufficio centrale ovvero del Segretario Generale;
- sa applicare ai casi concreti le proprie conoscenze;
- riesce a trovare soluzioni - anche originali e inedite - a problemi complessi;
- affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni;
- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti.



Comportamenti organizzativi attesi

QUADRI IN POSIZIONE DI STAFF



INDICE

1.	EFFICACIA NEL RUOLO DI QUADRO IN POSIZIONE DI STAFF	3
2.	GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO	4
3.	CAPACITÀ RELAZIONALI	5
4.	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	6
6.	AUTONOMIA E PROATTIVITÀ	7
6.	SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ	8



Quadri in posizione di staff

1. Efficacia nel ruolo di quadro in posizione di staff

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro in posizione di staff dimostrata da capacità organizzative e gestionali, funzioni specialistiche di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi del CONI, capacità decisionali e di lavoro in autonomia, impegno lavorativo, orientamento al risultato.



Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- svolge con efficacia attività che richiedono funzioni specialistiche di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi del CONI;
- svolge in autonomia, con più limitati apporti del dirigente, una quota significativa del lavoro affidato in posizione di staff;
- ha acquisito il ruolo di punto di riferimento autorevole e riconosciuto dei colleghi;
- contribuisce attivamente ed in prima persona ai cambiamenti organizzativi, dimostrando capacità organizzative e di gestione delle persone;
- dimostra uno spiccato orientamento al risultato, in situazioni complesse che richiedono maggiore intensità nell'impegno lavorativo e/o apporti professionali di qualità.

2. Gestione efficace del tempo di lavoro

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- programma per tempo le cose da fare;
- sa “mettere in fila” le attività da svolgere e individuare le priorità;
- concentra l’impegno secondo le necessità per far fronte a punte di lavoro;
- rispetta tempi e scadenze;
- non accumula arretrati.

3. Capacità relazionali

Relazionarsi positivamente all’interno ed all’esterno dell’organizzazione.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- costruisce relazioni efficaci con i colleghi;
- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze;
- si inserisce positivamente nel gruppo;
- sa ascoltare;
- offre contributi e apporti in una logica di “bene comune” e di legame con l’istituzione.



4. Orientamento all'innovazione

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.



Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- coglie le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti;
- nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire;
- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo.

5. Autonomia e proattività

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che hanno messo a fuoco una quota consistente di problemi e individuato già le possibili soluzioni;
- individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e appronta per tempo le soluzioni;
- agisce per risolvere problemi anche quando non vi siano state richieste in tal senso.

6. Soluzione dei problemi con apporti di qualità

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del dirigente;
- sa applicare ai casi concreti le proprie conoscenze;
- riesce a trovare soluzioni - anche originali e inedite - a problemi complessi;
- affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni;
- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti.





Comportamenti organizzativi attesi

PERSONALE DELLE AREE



INDICE

1.	AREA ELEVATE PROFESSIONALITÀ (EP)	3
2.	EFFICACIA NEL RUOLO DI ELEVATE PROFESSIONALITÀ (EP)	4
3.	GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO	5
4.	CAPACITÀ RELAZIONALI	6
6.	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	7
6.	AUTONOMIA E PROATTIVITÀ	8
	SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ	

AREA FUNZIONARI

	GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO	
	CAPACITÀ RELAZIONALI	
	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	
	AUTONOMIA E PROATTIVITÀ	
	SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ	

AREA ASSISTENTI

	GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO	
	CAPACITÀ RELAZIONALI	
	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	
	AUTONOMIA	
	APPORTI DI QUALITÀ NELLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	



Area Funzionari Elevate Professionalità (EP)

1. Efficacia nel ruolo di elevate professionalità (EP)

Efficacia nello svolgimento del ruolo di elevate professionalità, caratterizzato da incarichi ad elevata autonomia e responsabilità con prevalente contenuto gestionale ovvero professionale, funzioni specialistiche di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi del CONI, capacità decisionali e di lavoro in autonomia, impegno lavorativo, orientamento al risultato.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- svolge con efficacia incarichi ad elevata autonomia e responsabilità attività che richiedono funzioni specialistiche di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi del CONI;
- svolge in autonomia, con più limitati apporti del dirigente, una quota significativa del lavoro affidato;
- ha acquisito il ruolo di punto di riferimento autorevole e riconosciuto dei colleghi;
- contribuisce attivamente ed in prima persona ai cambiamenti organizzativi, dimostrando capacità organizzative e di gestione delle persone;
- dimostra uno spiccato orientamento al risultato, in situazioni complesse che richiedono maggiore intensità nell'impegno lavorativo e/o apporti professionali di qualità.



2. Gestione efficace del tempo di lavoro

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- sa programmare per tempo le cose da fare;
- sa “mettere in fila” le attività da svolgere e individuare le priorità;
- concentra l’impegno secondo le necessità per far fronte a punte di lavoro;
- rispetta tempi e scadenze;
- non accumula arretrati.

3. Capacità relazionali

Relazionarsi positivamente all’interno ed all’esterno dell’organizzazione.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- costruisce relazioni efficaci con i colleghi;
- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze;
- si inserisce positivamente nel gruppo;
- sa ascoltare;
- offre contributi e apporti in una logica di “bene comune” e di legame con l’istituzione.

4. Orientamento all’innovazione

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.



Area Funzionari Elevate Professionalità (EP)

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- coglie le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti;
- nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire;
- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo;
- utilizza in modo ottimale la strumentazione informatica, dimostrando anche elevate capacità di adattamento quando sia necessario lavorare con nuove procedure o con evoluzioni delle precedenti.



5. Autonomia e proattività

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che hanno messo a fuoco una quota consistente di problemi e individuato già le possibili soluzioni;
- individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e approntare per tempo le soluzioni;
- agisce per risolvere problemi anche quando non vi siano state richieste in tal senso.

6. Soluzione dei problemi con apporti di qualità

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del dirigente;
- applica ai casi concreti le proprie conoscenze;
- riesce a trovare soluzioni – anche originali e inedite – a problemi complessi;
- affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni;
- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti.



Area Funzionari

1. Gestione efficace del tempo di lavoro

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- sa programmare per tempo le cose da fare;
- sa “mettere in fila” le attività da svolgere e individuare le priorità;
- concentra l’impegno secondo le necessità per far fronte a punte di lavoro;
- rispetta tempi e scadenze;
- non accumula arretrati.



2. Capacità relazionali

Relazionarsi positivamente all’interno ed all’esterno dell’organizzazione.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- costruisce relazioni efficaci con i colleghi;
- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze;
- si inserisce positivamente nel gruppo;
- sa ascoltare;
- offre contributi e apporti in una logica di “bene comune” e di legame con l’istituzione.



3. Orientamento all'innovazione

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- coglie le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti;
- nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire;
- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo;
- utilizza in modo ottimale la strumentazione informatica, dimostrando anche elevate capacità di adattamento quando sia necessario lavorare con nuove procedure o con evoluzioni delle precedenti.

4. Autonomia e proattività

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che hanno messo a fuoco una quota consistente di problemi e individuato già le possibili soluzioni;
- individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e approntare per tempo le soluzioni;
- agisce per risolvere problemi anche quando non vi siano state richieste in tal senso.

5. Soluzione dei problemi con apporti di qualità

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del dirigente;
- applica ai casi concreti le proprie conoscenze;
- riesce a trovare soluzioni - anche originali e inedite - a problemi complessi;
- affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni;
- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti.



Area Assistenti

1. Gestione efficace del tempo di lavoro

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- concentra l'impegno secondo le necessità per far fronte a punte di lavoro;
- rispetta tempi e scadenze;
- non accumula arretrati.

2. Capacità Relazionali

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- costruisce relazioni efficaci con i colleghi;
- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze;
- si inserisce positivamente nel gruppo;
- sa ascoltare;
- offre contributi e apporti in una logica di "bene comune" e di legame con l'istituzione.



3. Orientamento all'innovazione

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.



Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- coglie le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti;
- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo.

4. Autonomia

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, nell'ambito delle direttive ricevute

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- contribuisce allo svolgimento di lavori o alla stesura di elaborati svolgendo in autonomia una quota significativa degli stessi;
- agisce per risolvere problemi anche quando non vi siano state richieste in tal senso;
- nell'ambito di procedure predefinite o di direttive, opera con elevata autonomia e capacità di adattare le stesse ai casi concreti.

5. Apporti di qualità nella soluzione dei problemi

Offrire contributi e apporti di qualità, collaborando attivamente nella soluzione dei problemi

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- applica ai casi concreti le proprie conoscenze;
- contribuisce alla soluzione di problemi, con proposte concrete e capacità operative e di analisi.





Comportamenti organizzativi attesi

PROFESSIONISTI



INDICE

1.	EFFICACIA NEL RUOLO DI QUADRO IN POSIZIONE DI STAFF	3
2.	GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO	4
3.	CAPACITÀ RELAZIONALI	5
4.	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	6
6.	AUTONOMIA E PROATTIVITÀ	7
6.	SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ	8



Professionisti

1. Efficacia nel ruolo di professionista

Efficacia nello svolgimento del ruolo di professionista dimostrata da capacità organizzative e gestionali, funzioni specialistiche di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi del CONI, capacità decisionali e di lavoro in autonomia, impegno lavorativo, orientamento al risultato.



Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- svolge con efficacia attività che richiedono funzioni specialistiche di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi del CONI;
- svolge in autonomia, con più limitati apporti del dirigente, una quota significativa del lavoro affidato in posizione di staff;
- ha acquisito il ruolo di punto di riferimento autorevole e riconosciuto dei colleghi;
- contribuisce attivamente ed in prima persona ai cambiamenti organizzativi, dimostrando capacità organizzative e di gestione delle persone;
- dimostra uno spiccato orientamento al risultato, in situazioni complesse che richiedono maggiore intensità nell'impegno lavorativo e/o apporti professionali di qualità.

2. Gestione efficace del tempo di lavoro

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- programma per tempo le cose da fare;
- sa “mettere in fila” le attività da svolgere e individuare le priorità;
- concentra l’impegno secondo le necessità per far fronte a punte di lavoro;
- rispetta tempi e scadenze;
- non accumula arretrati.

3. Capacità relazionali

Relazionarsi positivamente all’interno ed all’esterno dell’organizzazione.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- costruisce relazioni efficaci con i colleghi;
- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze;
- si inserisce positivamente nel gruppo;
- sa ascoltare;
- offre contributi e apporti in una logica di “bene comune” e di legame con l’istituzione.



4. Orientamento all'innovazione

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.



Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- coglie le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta;
- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro;
- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti;
- nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire;
- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo.

5. Autonomia e proattività

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che hanno messo a fuoco una quota consistente di problemi e individuato già le possibili soluzioni;
- individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e appronta per tempo le soluzioni;
- agisce per risolvere problemi anche quando non vi siano state richieste in tal senso.

6. Soluzione dei problemi con apporti di qualità

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del dirigente;
- sa applicare ai casi concreti le proprie conoscenze;
- riesce a trovare soluzioni - anche originali e inedite - a problemi complessi;
- affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni;
- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti.





Schede



A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRETTORE DI UFFICIO CENTRALE

Efficacia nello svolgimento del ruolo di direttore di ufficio centrale dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere i propri collaboratori diretti (anche i dirigenti di servizio e i quadri di servizio incardinati in ufficio centrale) e, di valutarne il lavoro, di definire misure organizzative efficaci a livello di direzione di ufficio centrale

2 AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevenivano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.

3 ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dal proprio ufficio centrale, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarli, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i dirigenti e i quadri responsabili di servizio del proprio ufficio centrale ed i propri collaboratori diretti sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti.

4 NEGOZIAZIONE

Condurre efficacemente le trattative.

5 ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI

Avere a cuore l'istituzione, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio alla collettività

6 INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE

NOTE VALUTATORE

NOTE VALUTATO

Segretario Generale

Data

Nome Cognome Matricola

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRETTORE DI UFFICIO CENTRALE

Efficacia nello svolgimento del ruolo di direttore di ufficio centrale dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere i propri collaboratori diretti (anche i dirigenti di servizio e i quadri di servizio incardinati in ufficio centrale) e, di valutarne il lavoro, di definire misure organizzative efficaci a livello di direzione di ufficio centrale

2 AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevenivano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.

3 ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dal proprio ufficio centrale, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarli, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i dirigenti e i quadri responsabili di servizio del proprio ufficio centrale ed i propri collaboratori diretti sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti.

4 NEGOZIAZIONE

Condurre efficacemente le trattative.

5 ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI

Avere a cuore l'istituzione, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio alla collettività

6 INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE

Segretario Generale

Firma

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 **CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRIGENTE SERVIZIO**
Efficacia nello svolgimento del ruolo di dirigente dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere i propri collaboratori, di valutare il lavoro, di organizzare efficacemente il lavoro nel proprio servizio.

2 **AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO**
Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevenivano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.

3 **ORIENTAMENTO AL SERVIZIO**
Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i propri collaboratori sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti.

4 **NEGOZIAZIONE**
Condurre efficacemente le trattative.

5 **ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI**
Avere a cuore l'istituzione, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio alla collettività

6 **INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE**

NOTE VALUTATORE

NOTE VALUTATO

Segretario Generale

Nome Cognome Matricola

Firma

Firma

Data

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

- CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRIGENTE SERVIZIO**
Efficace nello svolgimento del ruolo di dirigente dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere i propri collaboratori, di valutarne il lavoro, di organizzare efficacemente il lavoro nel proprio servizio.
- AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO**
Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevenivano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.
- ORIENTAMENTO AL SERVIZIO**
Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarli, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i propri collaboratori sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti.
- NEGOZIAZIONE**
Condurre efficacemente le trattative.
- ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI**
Avere a cuore l'istituzione, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio alla collettività
- INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE**

Segretario Generale

Firma

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI QUADRO RESPONSABILE DI SERVIZIO

- 1 Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro responsabile di servizio dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere i propri collaboratori, di valutarne il lavoro, di organizzare efficacemente il lavoro nel proprio servizio.

EFFICACIA NEL RUOLO DI QUADRO RESPONSABILE DI SERVIZIO

- 2 Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro responsabile di ufficio dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

3 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

4 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

5 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

6 AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti, agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

7 SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

NOTE VALUTATORE

NOTE VALUTATO

Segretario Generale

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI QUADRO RESPONSABILE DI SERVIZIO

1 Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro responsabile di servizio dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere i propri collaboratori, di valutarne il lavoro, di organizzare efficacemente il lavoro nel proprio servizio.

EFFICACIA NEL RUOLO DI QUADRO RESPONSABILE DI SERVIZIO

2 Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro responsabile di ufficio dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

3 Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

CAPACITÀ RELAZIONALI

4 Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

5 Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

6 Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ

7 Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Segretario Generale

Firma

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 QUADRO IN STAFF

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro in staff dimostrata da capacità organizzative e gestionali, capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

2 EFFICACIA NEL RUOLO DI QUADRO RESPONSABILE DI SERVIZIO

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro responsabile di ufficio dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

3 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

4 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

5 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

6 AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

7 SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

NOTE VALUTATORE

NOTE VALUTATO

Segretario Generale

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 QUADRO IN STAFF

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro in staff dimostrata da capacità organizzative e gestionali, capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

2 EFFICACIA NEL RUOLO DI QUADRO RESPONSABILE DI SERVIZIO

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro responsabile di ufficio dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

3 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

4 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

5 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

6 AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

7 SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Segretario Generale

Firma

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 ELEVATE PROFESSIONALITÀ (EP)

Efficacia nello svolgimento del ruolo di EP dimostrata da capacità organizzative e gestionali, capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

2 EFFICACIA NEL RUOLO DI EP

Efficacia nello svolgimento del ruolo di EP dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

3 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

4 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

5 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

6 AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

7 SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

NOTE VALUTATORE

NOTE VALUTATO

Segretario Generale

Firma

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

SCHEDA DI VALUTAZIONE EP FINALE



A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 ELEVATE PROFESSIONALITÀ (EP)

Efficacia nello svolgimento del ruolo di EP dimostrata da capacità organizzative e gestionali, capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

2 EFFICACIA NEL RUOLO DI EP

Efficacia nello svolgimento del ruolo di EP dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

3 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

4 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

5 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

6 AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

7 SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Segretario Generale

Nome Cognome Matricola

Firma

Firma

Data

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

1 **GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO**
Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

2 **CAPACITÀ RELAZIONALI**
Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

3 **ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE**
Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

4 **AUTONOMIA E PROATTIVITÀ**
Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

5 **SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ**
Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

NOTE VALUTATORE

NOTE VALUTATO

Segretario Generale

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

2 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

3 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

4 AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

5 SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Segretario Generale

Firma

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

2 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

3 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

4 AUTONOMIA

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, nell'ambito delle direttive ricevute.

5 APPORTI DI QUALITÀ NELLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Offrire contributi e apporti di qualità, collaborando attivamente nella soluzione dei problemi.

NOTE VALUTATORE

NOTE VALUTATO

Segretario Generale

Firma

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

1 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

2 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

3 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

4 AUTONOMIA

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, nell'ambito delle direttive ricevute.

5 APPORTI DI QUALITÀ NELLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Offrire contributi e apporti di qualità, collaborando attivamente nella soluzione dei problemi.

Segretario Generale

Firma

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

CONDOTTE

1 QUADRO IN STAFF

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro in staff dimostrata da capacità organizzative e gestionali, capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

2 EFFICACIA NEL RUOLO DI QUADRO RESPONSABILE DI SERVIZIO

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro responsabile di ufficio dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

3 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

4 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

5 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

6 AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

7 SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

NOTE VALUTATORE

NOTE VALUTATO

Segretario Generale

Nome Cognome Matricola

Firma

Firma

Data

Data

SCHEDA DI VALUTAZIONE PROFESSIONISTI

FINALE

CONDOTTE

A+	A	B	C	D	E	F	G
Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento	Comportamento non coerente
105	100	90	75	55	35	20	0

1 QUADRO IN STAFF

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro in staff dimostrata da capacità organizzative e gestionali, capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

2 EFFICACIA NEL RUOLO DI QUADRO RESPONSABILE DI SERVIZIO

Efficacia nello svolgimento del ruolo di quadro responsabile di ufficio dimostrata da capacità organizzative e gestionali, spiccate capacità decisionali e di lavoro in autonomia, intensità nell'impegno lavorativo, orientamento al risultato.

3 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.

4 CAPACITÀ RELAZIONALI

Relazionarsi positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

5 ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

Affrontare positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.

6 AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

Capacità di individuare in autonomia le cose da fare in concreto, anche quando a prima vista non siano disponibili soluzioni o percorsi già noti; agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.

7 SOLUZIONE DEI PROBLEMI CON APPORTI DI QUALITÀ

Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.

Segretario Generale

Firma

Data

Nome Cognome Matricola

Firma

Data

