



Sistema di misurazione e valutazione



Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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 generali di carattere strategico posti dal CONI:

- ✓ tutela del principio di autonomia sportiva ed armonizzazione agli orientamenti e regole del CIO ed alla legislazione statale, anche con riferimento alla salute, alla dignità della persona e alla parità di genere;
- ✓ cura della delegazione nazionale per la partecipazione ai Giochi Olimpici e supporto a tutte le manifestazioni sportive che si svolgono in Italia in cui il CONI viene impegnato;
- ✓ diffusione dei valori sportivi mediante attività di studio e formazione, attività giovanile, convegni, accordi e protocolli, in armonia con la Carta Olimpica.

Pianificazione

In questa fase sono definiti obiettivi e indirizzi dell'anno di riferimento.

Al termine di questa fase è redatto il **piano della performance**, oggi **Sezione 2.2 del PIAO di cui il presente documento costituisce parte integrante**.

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;
- individuazione degli obiettivi specifici di carattere strategico, coerenti con la mission istituzionale dell'Ente;
- elaborazione e proposta a cura dei Dirigenti/Responsabili di Servizi, in raccordo con il Segretario Generale, dei rispettivi obiettivi operativi, tenendo conto del monitoraggio degli obiettivi nel corso dell'anno concluso nonché delle risultanze della valutazione di performance dell'anno ancora precedente;
- redazione della proposta di piano a cura dell'apposita Commissione a supporto del 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.



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 contenuti nei documenti di bilancio e rappresentano gli ambiti fondamentali di intervento; esse non coincidono necessariamente con la struttura organizzativa del CONI e costituiscono i “contenitori” degli obiettivi generali di carattere strategico.

OBIETTIVI GENERALI DI CARATTERE STRATEGICO

Sono, di norma, trasversali rispetto agli uffici o ai servizi 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 Dirigenti/Responsabili di Servizi (che, in tal modo, se ne assumono la responsabilità di conseguimento, anche per le relative unità organizzative) e 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.

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.

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, oè ritenuto necessario, 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.

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.

Descrizione del processo

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

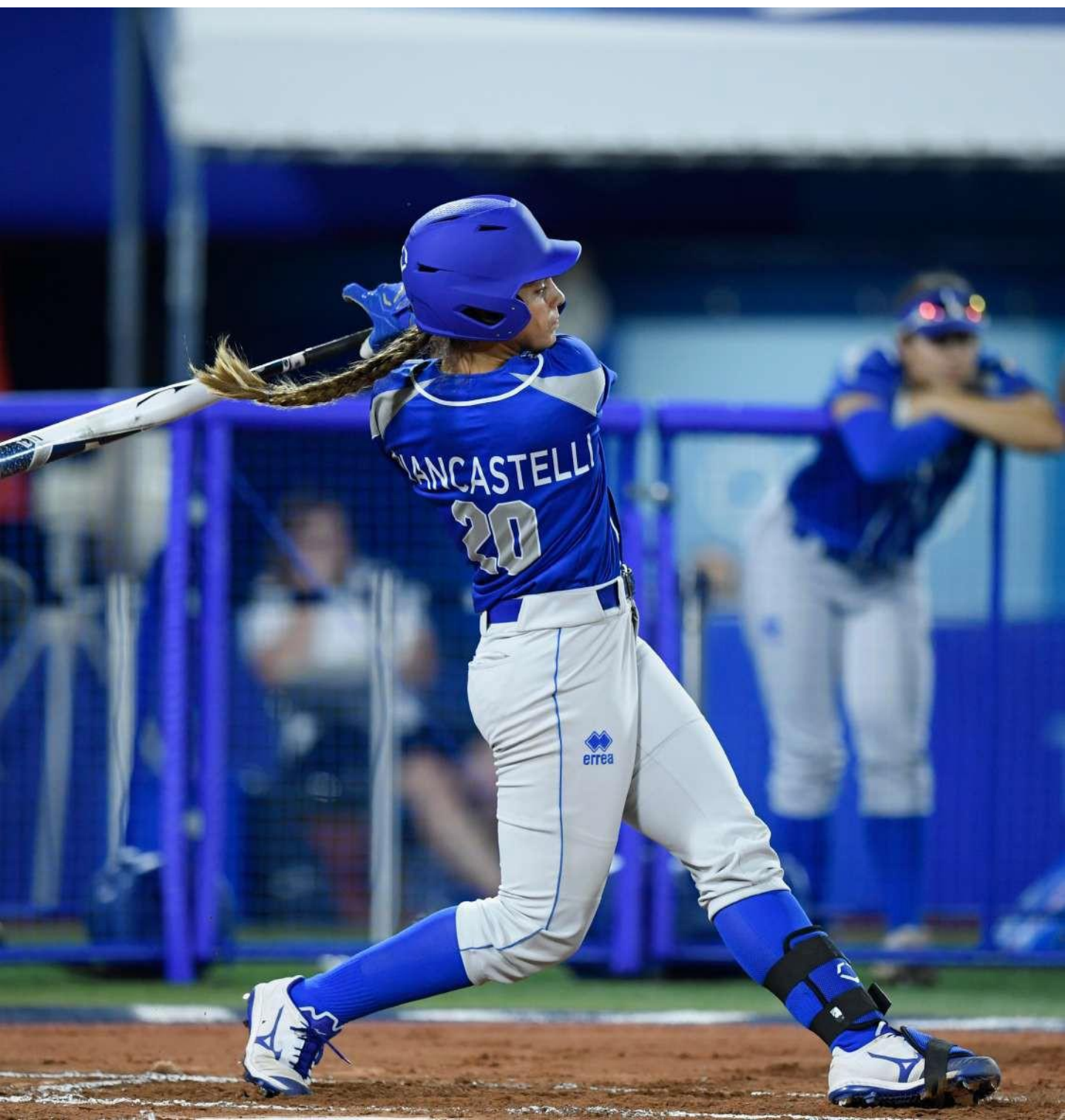
- compilazione dei report finali su andamento di attività ed obiettivi per ufficio centrale a cura del competente Dirigente/Responsabile di Servizio, con il coordinamento della Commissione a supporto del ciclo della performance, sulla base di format definiti da quest'ultima;
- predisposizione di una bozza di relazione di performance a cura della Commissione a supporto del ciclo della performance, sulla base dei report compilati da ciascun Dirigente/Responsabile di Servizio;
- sottoposizione della bozza di relazione di performance al Segretario Generale, 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.

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 e sono fornite informazioni su aspetti della gestione finanziaria e del personale.



Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

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.

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:

- dirigenti
- quadri
- personale delle aree



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; 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 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.

Valutazione dei dirigenti

Valutazione performance operativa

La performance operativa dei dirigenti è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi operativi annuali definiti secondo il piano della performance. Il Segretario Generale può affidare, ad inizio periodo, ulteriori obiettivi individuali non contemplati nel piano di performance.

Valutazione performance di ruolo

La performance di ruolo dei dirigenti è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi, come di seguito riportati, nello svolgimento delle proprie funzioni nell'anno oggetto di valutazione.

Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. Il Segretario Generale può proporre 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.

Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

A INIZIO PERIODO

Il Segretario Generale assegna gli obiettivi attraverso apposita scheda individuale, in coerenza con quelli dell’Ufficio, come definiti nel piano della performance. In virtù dell’incarico affidato, possono essere definiti, a cura del Segretario Generale, ulteriori obiettivi.

DURANTE IL PERIODO

A seguito del monitoraggio, con le modalità ivi previste, si possono rimodulare gli obiettivi; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell’assegnazione di nuovi obiettivi.

A FINE PERIODO

Il Segretario Generale valuta, mediante apposita scheda; la valutazione è comunicata all’interessato; l’interessato può attivare le procedure di cui al § III.6.

Metriche

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

GIUDIZIO	RANGEGRA DO 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 COMPORTAMENTI 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

Valutazione dei quadri

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, sentito il Dirigente di riferimento, in coerenza con il piano della performance.

Valutazione performance di ruolo

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

A tal fine, sono definiti dal Segretario Generale, sentito il Dirigente di riferimento, in apposito documento, e comunicati agli interessati, a inizio periodo, i comportamenti organizzativi attesi nello svolgimento delle funzioni di quadro nell'anno oggetto di valutazione.

Detti comportamenti restano in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati. I Dirigenti e i Quadri possono proporre comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa.



Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

A INIZIO PERIODO

il Segretario Generale assegna gli obiettivi attraverso apposita scheda individuale in coerenza con quelli dell'Ufficio/Servizio, come definiti nel piano della performance, oltreché con i contenuti dell'incarico affidato.

DURANTE IL PERIODO

A seguito del monitoraggio o di proprie valutazioni, il Segretario Generale può rimodulare gli obiettivi; la rimodulazione può essere proposta dal Dirigente e dal Quadro; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi.

A FINE PERIODO

Il Segretario Generale, sentito il Dirigente di riferimento, effettua la valutazione, mediante apposita scheda; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6.





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

Valutazione del personale

Valutazione performance operativa

La performance operativa del personale è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi annuali assegnati dal Segretario Generale, sentito i Dirigente/Responsabile di Servizio, 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.

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 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 Dirigenti e i Responsabili di Servizi possono proporre al Segretario Generale comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa.

Descrizione del processo

Si prevedono tre fasi:

A INIZIO PERIODO

Il Segretario Generale assegna gli obiettivi (o attività) attraverso apposita scheda individuale in coerenza con quelli dell'Ufficio/Servizio, come definiti nel piano della performance.

DURANTE IL PERIODO

A seguito del monitoraggio o di proprie valutazioni, il Segretario Generale, sentito il Dirigente/Responsabile di riferimento, 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, sentito il Dirigente/Responsabile di riferimento, effettua la valutazione, mediante apposita scheda; la valutazione è comunicata all'interessato; l'interessato può attivare le procedure di cui al § III.6.

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



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

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

DIRIGENTI



INDICE

CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRIGENTI
AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO
NEGOZIAZIONE
ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI
INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE



Capacità manageriali e relazionali nel ruolo di dirigente

Efficacia nello svolgimento del ruolo di dirigente dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere il personale dipendente assegnato e i propri collaboratori, 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;
- organizza il lavoro nel proprio ufficio, definendo chiaramente processi di lavoro, ruoli, compiti e obiettivi del personale dipendente assegnato;
- rafforza il senso di appartenenza all'istituzione e l'adesione ai valori dell'organizzazione;
- valuta il lavoro del personale dipendente assegnato e 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 del personale dipendente assegnato ed ai propri collaboratori e ne sostiene lo sviluppo delle competenze professionali.

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 efficacia l'attività del personale dipendente assegnato e dei propri collaboratori al fine di predisporre elaborati complessi 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.



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 il personale dipendente assegnato 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.

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.

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.



Inserimento nella rete istituzionale

Stabilire relazioni proficue e collaborative con altri soggetti istituzionali (organismi sportivi, 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

QUADRI



INDICE

CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRIGENTE DI SERVIZIO
AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO
NEGOZIAZIONE
ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI
INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE



Efficacia nel ruolo di quadro

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.



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.

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.

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.

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.



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 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

PERSONALE DELLE AREE

INDICE

AREA ELEVATE PROFESSIONALITÀ (EP)

EFFICACIA NEL RUOLO DI ELEVATE PROFESSIONALITÀ (EP)

GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO

CAPACITÀ RELAZIONALI

ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE

AUTONOMIA E PROATTIVITÀ

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)

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.



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.

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.

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.



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.

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/responsabile di servizio;
- 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

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.



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.



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.

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.

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/responsabile di servizio;
- 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

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.

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.



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.

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.

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.





Schede



SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTE 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	CAPACITA' 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 valutare il lavoro, di definire misure organizzative efficaci a livello di direzione di ufficio centrale.								
2	AUTONOMIA, PROATTIVITA' 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 prevengono, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni o l'ottima 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 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									
Il Dipendente: Nome Cognome Matricola									
Firma									
Data									

SCHEDA DI VALUTAZIONE QUADRI SERVIZIO INTERMEDIA																		
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	
CAPACITA' MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI QUADRO RESPONSABILE DI SERVIZIO																		
1	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.																	
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	CAPACITA' RELAZIONALI																	
positivamente all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.																		
5	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE																	
positivamente novità, cambiamenti, nuovi modi di organizzare il lavoro; capacità di proporre innovazioni concrete e realizzabili.																		
6	AUTONOMIA E PROATTIVITA'																	
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 QUALITA'																	
Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.																		
NOTE VALUTATORE																		
NOTE VALUTATO																		
Il Dipendente: Nome Cognome Matricola																		
Firma																		
Data																		

[illegible]

SCHEDA DI VALUTAZIONE FUNZIONARI							
INTERMEDIA							
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 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO							
Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro .							
2 CAPACITA' 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 PROATTIVITA'							
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 QUALITA'							
Capacità di risolvere problemi con apporti di qualità.							
NOTE VALUTATORE							
NOTE VALUTATO							
Il Dipendente: Nome Cognome Matricola							
Firma							
Data							

SCHEDA DI VALUTAZIONE FUNZIONARI							
FINALE							
	A+	A	B	C	D	E	F
	Oltre le attese	Sempre pienamente coerente	Quasi sempre coerente	Miglioramenti marginali richiesti	Miglioramenti necessari su alcuni aspetti	Richiesto miglioramento	Richiesto deciso miglioramento
CONDOTTE	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							
CAPACITA' 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 PROATTIVITA'							
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							
Il Dipendente: Nome Cognome Matricola							
Firma							
Data							

SCHEDA DI VALUTAZIONE ASSISTENTI INTERMEDIA									
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 GESTIONE EFFICACE DEL TEMPO DI LAVORO Saper organizzare con efficacia il proprio tempo di lavoro.									
2 CAPACITA' 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 QUALITA' NELLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI Offrire contributi e apporti di qualità collaborando attivamente nella soluzione dei problemi.									
NOTE VALUTATORE									
NOTE VALUTATO									
Il Dipendente: Nome Cognome Matricola									
Firma									
Data									

