



Unione Italiana Tiro a Segno



Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance organizzativa

Finalità e criteri ispiratori

In ottemperanza agli artt. 7 e 8 D.Lgs 27 ottobre 2009 n. 150 il presente documento definisce i criteri metodologici di misurazione e di valutazione della performance organizzativa dell'Unione Italiana tiro a Segno (UITS).

Partendo dalla recente approvazione dello statuto UITS ed in particolare all'allegato 1 che definisce l'organigramma, il presente sistema analizzerà il rapporto tra linea politica di indirizzo e linea attuativa di gestione in modo da dare efficacia ed efficienza al sistema, passando per un raccordo tra risorse assegnate per Centro di Costo (CdC) ed obiettivi specifici raggiunti nell'ambito dei più generali obiettivi strategici dell'UITS.

La finalità è creare un sistema che dia riconoscimento alle individualità premiando il merito e la performance "aziendale" nel suo complesso.

Il Presente Piano viene aggiornato ma non modificato annualmente in quanto la programmazione della UITS avviene, per disposizioni statutarie, all'inizio del quadriennio olimpico sulla base delle indicazioni dell'assemblea federale. (Art.10 comma 1 lett.a) statuto UITS.

Il Presidente

Ernfried Obrist

Il quadro normativo dell'UITS

DPR 15 marzo 2010 n.90 artt. dal 59 al 64

L'Unione Italiana Tiro a Segno (UITS) è Ente pubblico e federazione sportiva riconosciuta dal CONI

Ha finalità di istruzione ed esercizio al tiro con arma a fuoco individuale o con arma o strumento ad aria compressa e di rilascio della relativa certificazione per gli usi di legge, nonché di diffusione e pratica sportiva del tiro a segno. (art.59 comma 1)

L'Unione Italiana Tiro a Segno è sottoposto alla vigilanza del Ministero della Difesa e realizza i fini istituzionali di istruzione, di addestramento e di certificazione per il tramite delle Sezioni del Tiro a Segno Nazionale.

L'Unione Italiana Tiro a Segno è altresì federazione sportiva nazionale di tiro a segno riconosciuta dal Comitato Nazionale Olimpico Italiano, sotto la cui vigilanza è posta ai sensi e per gli effetti del decreto legislativo 23 luglio 1999 n.242 e successive modificazioni. (art.59 comma 2)

Statuto Unione Italiana Tiro a Segno

DM 15 novembre 2011

(Decreto Ministero della Difesa di concerto con il Ministro dell'economia e delle Finanze)

Il processo di programmazione e controllo

Dalle norme si può ricavare che la linea politica di indirizzo strategico generale viene indicata dall'Assemblea Generale che indica all'inizio del quadriennio olimpico le linee di indirizzo (art.10 comma 1 lett. a) statuto UITS) nonché le verifiche annuali per il tramite dell'approvazione dei bilanci consuntivi annuali.

Il Consiglio Direttivo ha poteri di direzione, programmazione, amministrazione e controllo operativo delle attività istituzionali e sportive della UITS (art.19 comma 1 statuto UITS).

L'Organizzazione gestionale (uffici UITS come da pianta organica allegato 1 statuto UITS) adempie alle attività gestionali attuative sulla base delle indicazioni date dagli organi politici.

Tempistica

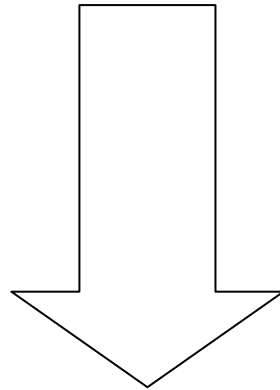
- All'inizio del quadriennio olimpico (periodo che parte dal rinnovo delle cariche elettive fino allo svolgimento delle olimpiadi) l'assemblea generale indica il programma quadriennale.
- Il consiglio direttivo con la predisposizione ed approvazione del bilancio di previsione annuale (processo di bilancio) da attuazione annuale di quanto indicato in linea programmatica dall'assemblea generale.

IL PROCESSO DI BILANCIO

- Entro il 31 agosto di ogni anno il Segretario Generale della UITS avvia presso gli uffici “il Processo di bilancio”
 - Entro il 30 settembre di ogni anno gli uffici (Centri di Costo – CdC) presentano la richiesta di “budget” sulla base delle attività programmate per l’anno successivo ed in base agli obiettivi programmati.
 - Entro il 30 ottobre di ogni anno, in linea con gli obiettivi ed in relazione al “budget” vengono “contrattati” e definiti gli stanziamenti al fine di definire il rapporto risorse assegnate obiettivi da raggiungere.
 - Entro il 30 novembre di ogni anno il Consiglio Direttivo della UITS approva il Bilancio di previsione per l’anno successivo.
-
- In sede di approvazione di bilancio consuntivo (entro 30 aprile di ogni anno art.12 comma 4 statuto UITS) l’assemblea generale svolgerà il compito di controllo del rispetto delle linee programmatiche dettate.

Organi centrali di indirizzo politico strategico UIT

ASSEMBLEA GENERALE UIT

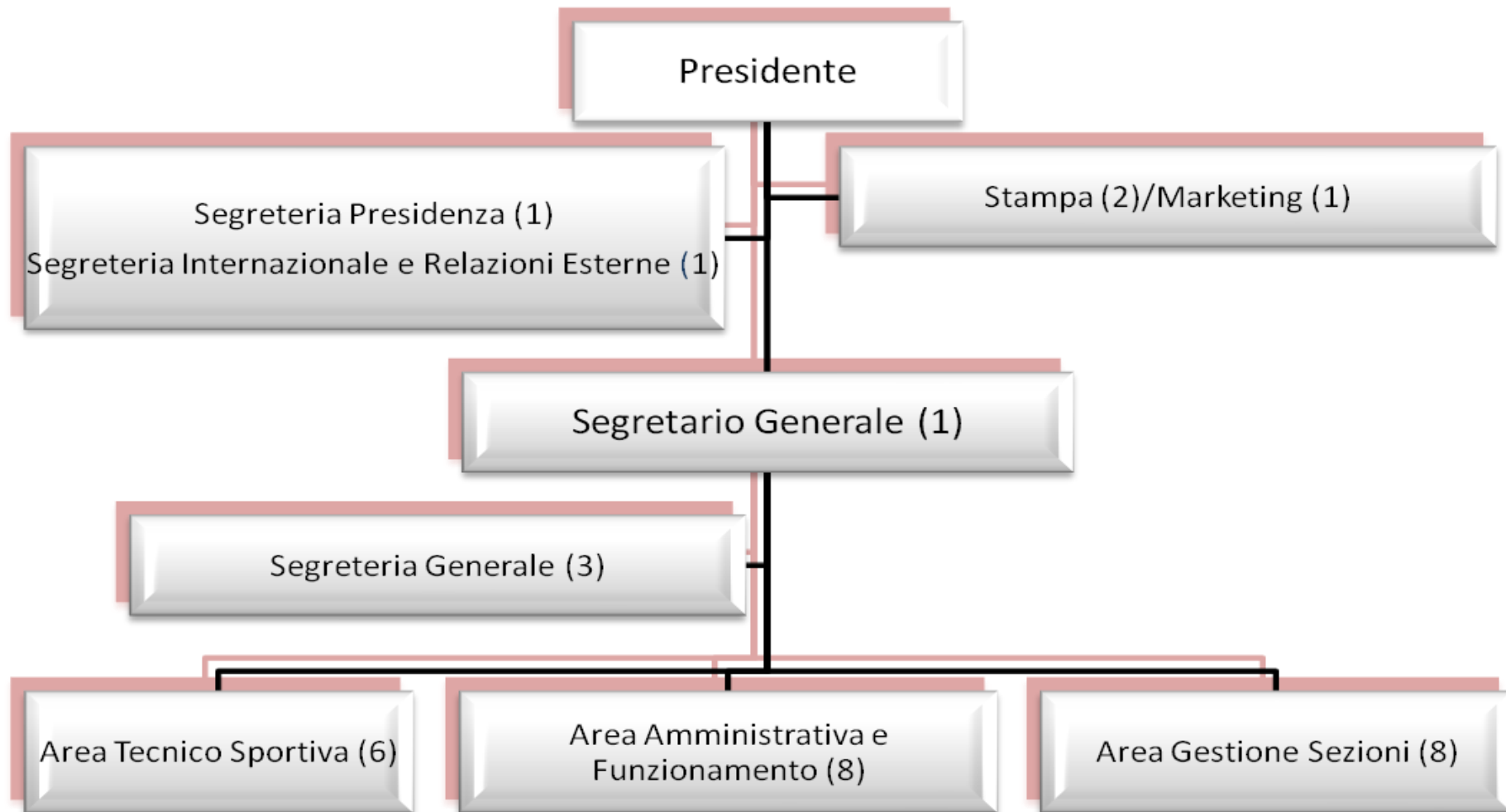


(Presidente UIT)

Consiglio Direttivo

Organizzazione gestionale

Allegato statuto UIT5 approvato con DM Ministro della Difesa di concerto Ministro delle Finanze del 15 novembre 2011



**Organi centrali di
indirizzo politico
strategico UIT**

Assemblea Generale Pianificazione quadriennale

Consiglio Direttivo - Pianificazione annuale

Assegnazione obiettivi individuali

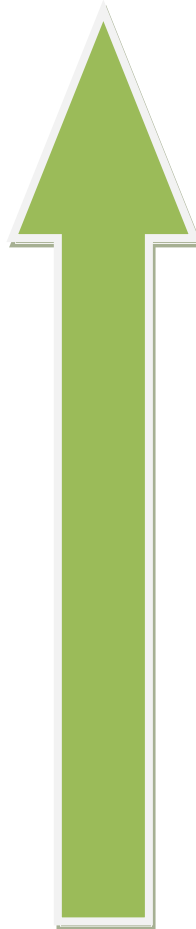
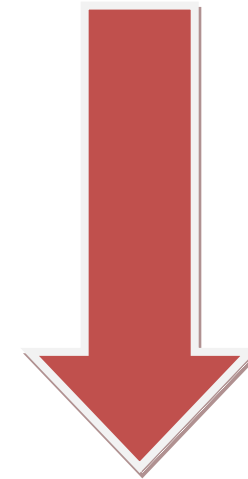
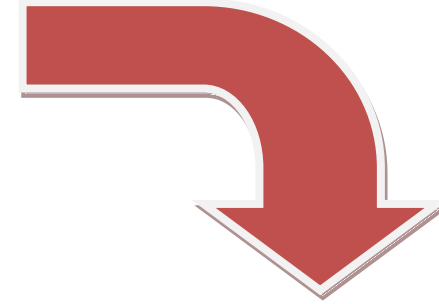
Assegnazione obiettivi su CdC

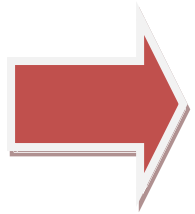
**Ripartizione risorse economiche su
Centri di Costo (CdC)**

**Organizzazione gestionale
Segretario Generale**

Risorse economiche

**Assegnazione risorse economiche/obiettivi
aziendali**





Ciclo pianificazione



Ciclo controllo

Organi centrali di indirizzo politico strategico UITS

Assemblea

Attività di Indirizzo e programmazione pluriennale (ad ogni rinnovo cariche nel quadriennio olimpico)

Attività di controllo annuale (bilancio consuntivo – verifica pianificazione pluriennale)

Consiglio Direttivo

Attività di programmazione annuale (bilancio di previsione)

Attività di controllo annuale (bilancio consuntivo – verifica obiettivi)

Organizzazione gestionale

Assegnazione di obiettivi al Segretario generale

(organo competente Consiglio Direttivo)

Assegnazione Obiettivi Aree e uffici in staff (CdC)

(organo competente Segretario Generale)

Assegnazione obiettivi individuali

**(assegnati da Segretario Generale in coordinamento
con i responsabili CdC)**

Sistema di valutazione:

Dirigente

Parte retributiva variabile obiettivi (misurabili e non) assegnati ad inizio di ogni anno solare

Personale non dirigente

Parte retributiva variabile obiettivi (misurabili e non) assegnati all'inizio di ogni anno solare

P.A.R: Premio aziendale di risultato

P.I. Premio individuale

SCHEDA OBIETTIVI

Dirigente

N°	Descrizione degli obiettivi	Area di interesse	Parametro Misurazione	Dimensione economica (ove applicabile)	peso in %	Risultato	Eventuali osservazioni Presidente
1							
2							
3							

Il Presidente

Scheda di valutazione delle prestazioni - CATEGORIA A

Nome

Cognome

Matricola

Direzione/Federazioni Sportive Nazionali

Unità organizzativa

Codice Dipendente (Coni Servizi - Art.30 - Federale)

Profilo Professionale

Linee guida per la compilazione

Con l'intento di definire un profilo completo della risorsa rispetto alle 10 competenze di seguito riportate, ciascun Responsabile dovrà:

- 1) individuare per ciascuna competenza/comportamento organizzativo il livello qualitativo ("Inadeguato"- "Parzialmente adeguato"- "Adeguato"- "Più che adeguato"- "Eccellente") espresso dalla risorsa durante il periodo di riferimento inserendo una "x" negli appositi riquadri;
- 2) indicare una valutazione complessiva di sintesi ("Inadeguato"- "Parzialmente adeguato"- "Adeguato"- "Più che adeguato"- "Eccellente") inserendo una "x" nel riquadro scelto; questa dovrà essere in linea con quanto indicato per ciascun comportamento organizzativo;
- 3) la valutazione complessiva di sintesi coincide con la valutazione P.A.R.:
 - "Inadeguato"= P.A.R. 0
 - "Parzialmente adeguato"= P.A.R. 75
 - "Adeguato", "Più che adeguato", "Eccellente"= P.A.R. 100;
- 4) specificare eventuali punti di forza ed aree di miglioramento della risorsa;
- 5) indicare eventuali necessità formative.

Il Premio Individuale può essere attribuito anche in presenza di una valutazione complessiva corrispondente almeno ad "Adeguato".

Verifica finale						
		Inadeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
Competenze/ Comportamenti Organizzativi	Descrizione	La risorsa fornisce prestazioni sistematicamente non rispondenti agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi completamente inadeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni solo occasionalmente o parzialmente rispondenti agli standard necessari per il ruolo ricoperto, dimostrandosi non pienamente adeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni costantemente rispondenti agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi pienamente adeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni frequentemente ed apprezzabilmente superiori agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi più che adeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni sistematicamente e di gran lunga superiori agli standard necessari per il ruolo ricoperto, dimostrandosi eccellente rispetto alla posizione
1	Competenze professionali L'insieme delle conoscenze generali e specifiche, tecniche e non, necessario a coprire adeguatamente il ruolo assegnato.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Orientamento al risultato Capacità di indirizzare la propria attività per il conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi. Capacità di realizzare costantemente i compiti assegnati garantendo il corretto svolgimento delle attività e mantenendo puntualmente uno standard qualitativo elevato.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Controllo Capacità di definire in anticipo gli aspetti salienti delle attività ed i criteri di verifica rispetto all'andamento dei processi lavorativi, intervenendo tempestivamente per ridurre eventuali scostamenti ed affrontare situazioni impreviste.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Comunicazione verbale Capacità di esporre con chiarezza il proprio pensiero, adattando il linguaggio alla specificità degli utenti, curando costantemente il riscontro di ciò che si espone nelle reazioni degli interlocutori.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Autocontrollo Capacità di reagire costruttivamente a carichi di lavoro mantenendo inalterato il proprio comportamento in situazioni conflittuali. Capacità di conservare un atteggiamento sereno senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Orientamento al cliente Capacità di cogliere e stimolare le esigenze dei propri clienti (interni/esterni), comprendendone le priorità e fornendo loro risposte più soddisfacenti attraverso verifiche costanti.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Lavorare in gruppo Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento dei risultati. Capacità di partecipare alle attività comuni valorizzando i contributi altrui e sviluppando i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Flessibilità Capacità di lavorare efficacemente adeguandosi a situazioni, persone e/o gruppi diversi comprendendo ed apprezzando punti di vista differenti e/o opposti ai propri. Capacità di adattarsi a situazioni nuove accettando prontamente i cambiamenti organizzativi ed i doveri della propria attività lavorativa.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Iniziativa Capacità di cercare risposte efficaci a situazioni complesse delineando alternative, cogliendo probabilità di rischio e di successo e formulando linee di azione in grado di favorire la presa di decisione.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Apertura al nuovo Capacità di riconoscere attivamente opportunità che consentano di ampliare le proprie conoscenze ed abilità al fine di migliorare la prestazione lavorativa. Capacità di ampliare i possibili approcci a situazioni e problemi, raccogliendo e producendo idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa. Capacità di verificare la fattibilità di idee e soluzioni per la realizzazione dei risultati attesi.	☐	☐	☐	☐	☐
Valutazione complessiva						
Inadeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente						

Punti di forza evidenziati	
-------------------------------	--

Aree di miglioramento	
--------------------------	--

Eventuali segnalazioni addestrativo formative	
--	--

Firma del Responsabile

Firma del dipendente per presa visione

Data

Scheda di valutazione delle prestazioni - CATEGORIA B

Nome

Cognome

Matricola

Direzione/Federazioni Sportive Nazionali

Unità organizzativa

Codice Dipendente (Coni Servizi - Art.30 - Federale)

Profilo Professionale

Linee guida per la compilazione

Con l'intento di definire un profilo completo della risorsa rispetto alle 12 competenze di seguito riportate, ciascun Responsabile dovrà:

1) individuare per ciascuna competenza/comportamento organizzativo il livello qualitativo ("Inadeguato"- "Parzialmente adeguato"- "Adeguato"- "Più che adeguato"- "Eccellente") espresso dalla risorsa durante il periodo di riferimento inserendo una "x" negli appositi riquadri;

2) indicare una valutazione complessiva di sintesi ("Inadeguato"- "Parzialmente adeguato"- "Adeguato"- "Più che adeguato"- "Eccellente") inserendo una "x" nel riquadro scelto; questa dovrà essere in linea con quanto indicato per ciascun comportamento organizzativo;

3) la valutazione complessiva di sintesi coincide con la valutazione P.A.R.:
- "Inadeguato"= P.A.R. 0
- "Parzialmente adeguato"= P.A.R. 75
- "Adeguato", "Più che adeguato", "Eccellente"= P.A.R. 100;

4) specificare eventuali punti di forza ed aree di miglioramento della risorsa;

5) indicare eventuali necessità formative.

Il Premio Individuale può essere attribuito anche in presenza di un valutazione complessiva corrispondente almeno ad "Adeguato".

Verifica finale						
		Inadeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
Competenze/ Comportamenti Organizzativi	Descrizione	La risorsa fornisce prestazioni sistematicamente non rispondenti agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi completamente inadeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni solo occasionalmente e/o parzialmente rispondenti agli standard necessari per il ruolo ricoperto, dimostrandosi non pienamente adeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni costantemente rispondenti agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi pienamente adeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni frequentemente ed approssativamente superiori agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi più che adeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni sistematicamente e di gran lunga superiori agli standard necessari per il ruolo ricoperto, dimostrandosi eccellente rispetto alla posizione
Competenze professionali						
1	L'insieme delle conoscenze generali e specifiche, tecniche e non, necessarie a coprire adeguatamente il ruolo assegnato.					
Orientamento al risultato						
2	Capacità di indirizzare la propria attività per il conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi. Capacità di realizzare costantemente i compiti assegnati garantendo il corretto svolgimento delle attività e mantenendo puntualmente uno standard qualitativo elevato.					
Planificazione - Programmazione Organizzazione						
3	Capacità di definire una visione d'insieme delle situazioni che consenta di stabilire priorità e criticità, fissando con chiarezza le tappe e definendo piani di azione in termini di risorse, impegno e tempi di realizzazione. Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri ripartendo i compiti in funzione del tempo, traducendo in operatività i programmi e distribuendo adeguatamente le risorse possedute.					
Analisi e sintesi						
4	Capacità di analizzare le situazioni in termini prospettici anche in rapporto a potenziali andamenti futuri, riuscendo a costruire piani di azione verificandone validità e fattibilità.					
Iniziativa						
5	Capacità di cercare risposte efficaci a situazioni complesse definendo alternative, cogliendo probabilità di rischio e di successo e formulando linee di azione in grado di favorire la presa di decisione.					
Controllo						
6	Capacità di definire in anticipo gli aspetti salienti delle attività ed i criteri di verifica rispetto all'andamento dei processi lavorativi, intervenendo tempestivamente per ridurre eventuali sostamenti ed affrontare situazioni impreviste.					
Autocontrollo						
7	Capacità di reagire costruttivamente a carichi di lavoro mantenendo inalterato il proprio comportamento in situazioni conflittuali. Capacità di conservare un atteggiamento sereno senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire.					
Lavorare in gruppo						
8	Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento dei risultati. Capacità di partecipare alle attività comuni valorizzando i contributi altrui e sviluppando i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto.					
Orientamento al cliente interno/esterno						
9	Capacità di cogliere e stimolare le esigenze dei propri clienti (interni/esterni), comprendendone le priorità e fornendo loro risposte più soddisfacenti attraverso verifiche costanti.					
Flessibilità						
10	Capacità di lavorare efficacemente adeguandosi a situazioni, persone e/o gruppi diversi comprendendo ed apprezzando punti di vista differenti e/o opposti ai propri. Capacità di adattarsi a situazioni nuove accettando prontamente i cambiamenti organizzativi ed i doveri della propria attività lavorativa.					
Mediazione						
11	Capacità di gestire situazioni che originano contrasti all'interno di gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali, riuscendo a bilanciare fermezza e comprensione ed individuando i fattori essenziali dai quali possono essere generati.					
Apertura al nuovo						
12	Capacità di ricercare attivamente opportunità che consentano di ampliare le proprie conoscenze ed abilità al fine di migliorare la prestazione lavorativa. Capacità di ampliare i possibili approcci a situazioni e problemi, raccogliendo e producendo idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa. Capacità di verificare la fattibilità di idee e soluzioni per la realizzazione dei risultati attesi.					
Valutazione complessiva						
Inadeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente						

Punti di forza evidenziati	
----------------------------	--

Aree di miglioramento	
-----------------------	--

Eventuali segnalazioni addestrativo formative	
--	--

Firma del Responsabile

Firma del dipendente per presa visione

Data

Scheda di valutazione delle prestazioni - CATEGORIA C/D

Nome

Cognome

Matricola

Direzione/Federazioni Sportive Nazionali

Unità organizzativa

Codice Dipendente (Conf Servizi - Art.30 - Federale)

Profilo Professionale

Linee guida per la compilazione

Con l'intento di definire un profilo completo della risorsa rispetto alle 12 competenze di seguito riportate, ciascun Responsabile dovrà:

- 1) individuare per ciascuna competenza/comportamento organizzativo il livello qualitativo ("Inadeguato"- "Parzialmente adeguato"- "Adeguato"- "Più che adeguato"- "Eccellente") espresso dalla risorsa durante il periodo di riferimento inserendo una "x" negli appositi riquadri;
- 2) indicare una valutazione complessiva di sintesi ("Inadeguato"- "Parzialmente adeguato"- "Adeguato"- "Più che adeguato"- "Eccellente") inserendo una "x" nel riquadro scelto; questa dovrà essere in linea con quanto indicato per ciascun comportamento organizzativo;
- 3) la valutazione complessiva di sintesi coincide con la valutazione P.A.R.:
 - "Inadeguato"= P.A.R. 0
 - "Parzialmente adeguato"= P.A.R. 75
 - "Adeguato", "Più che adeguato", "Eccellente"= P.A.R. 100;
- 4) specificare eventuali punti di forza ed aree di miglioramento della risorsa;
- 5) indicare eventuali necessità formative.

Il Premio Individuale può essere attribuito anche in presenza di un valutazione complessiva corrispondente almeno ad "Adeguato".

Verifica finale						
Competenze/ Comportamenti Organizzativi	Descrizione	Inadeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
		La risorsa fornisce prestazioni sistematicamente non rispondenti agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi completamente inadeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni solo occasionalmente o parzialmente rispondenti agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi non pienamente adeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni costantemente rispondenti agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi pienamente adeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni frequentemente ed apprezzabilmente superiori agli standard necessari per il ruolo ricoperto dimostrandosi più che adeguata alla posizione	La risorsa fornisce prestazioni sistematicamente o di gran lunga superiori agli standard necessari per il ruolo ricoperto, dimostrandosi eccellente rispetto alla posizione
Competenze professionali						
1	L'insieme delle conoscenze generali e specifiche, tecniche e non, necessarie a coprire adeguatamente il ruolo assegnato.	☐	☐	☐	☐	☐
Orientamento al risultato						
2	Capacità di indirizzare la propria attività per il conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi. Capacità di realizzare costantemente i compiti assegnati garantendo il corretto svolgimento delle attività e mantenendo puntualmente uno standard qualitativo elevato.	☐	☐	☐	☐	☐
Planificazione - Programmazione Organizzazione						
3	Capacità di definire una visione d'insieme delle situazioni che consenta di stabilire priorità e criticità, fissando con chiarezza le tappe e definendo piani di azione in termini di risorse, impegno e tempi di realizzazione. Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri ripartendo i compiti in funzione del tempo, traducendo in operativi i programmi e distribuendo adeguatamente le risorse possedute.	☐	☐	☐	☐	☐
Analisi e sintesi						
4	Capacità di analizzare le situazioni in termini prospettici anche in rapporto a potenziali andamenti futuri, riuscendo a costruire piani di azione verificandone validità e fattibilità.	☐	☐	☐	☐	☐
Decisione						
5	Capacità di individuare le possibili scelte ampliando le alternative con ponderatezza, tempestività e lucidità. Capacità di anticipare i risultati attesi valutando conseguenze, evitando ritardi e presipitazioni nel processo di scelta.	☐	☐	☐	☐	☐
Gestione delle risorse economiche						
6	Capacità di valutare l'impatto economico di iniziative e decisioni sui risultati aziendali ricercando modalità ottimali di gestione delle risorse economiche. Capacità di confrontare costi/benefici tra più soluzioni, con l'obiettivo di migliorare i risultati aziendali.	☐	☐	☐	☐	☐
Orientamento al cliente Interno/esterno						
7	Capacità di cogliere e stimolare le esigenze dei propri clienti (interni/esterni), comprendendone le priorità e fornendo loro risposte più soddisfacenti attraverso verifiche costanti.	☐	☐	☐	☐	☐
Negoziazione						
8	Capacità di prevedere il contesto e i contenuti essenziali di una situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa, ricercando margini di manovra e di accordo tra le diverse forze in campo. Capacità di accogliere nuove alternative e chiudere gli accordi riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte.	☐	☐	☐	☐	☐
Flessibilità						
9	Capacità di lavorare efficacemente adeguandosi a situazioni, persone e/o gruppi diversi comprendendo ed apprezzando punti di vista differenti e/o opposti ai propri. Capacità di adattarsi a situazioni nuove accettando prontamente i cambiamenti organizzativi ed i doveri della propria attività lavorativa.	☐	☐	☐	☐	☐
Gestione e sviluppo degli altri						
10	Capacità di gestire e sviluppare i propri collaboratori delegando responsabilità rispetto ai risultati ed assegnando la gestione di attività e progetti al fine di potenziare la fiducia nelle capacità personali e professionali.	☐	☐	☐	☐	☐
Mediazione						
11	Capacità di gestire situazioni che originano contrasti all'interno di gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali, riuscendo a bilanciare fermezza e comprensione ed individuando i fattori essenziali dai quali possono essere generati.	☐	☐	☐	☐	☐
Leadership						
12	Capacità di suscitare il consenso e la partecipazione dei propri collaboratori per il raggiungimento dei risultati prefissati riuscendo ad esprimere autorevolezza e credibilità.	☐	☐	☐	☐	☐
Valutazione complessiva						
Inadeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente						

Punti di forza evidenziati	
Aree di miglioramento	
Eventuali segnalazioni addestrativo formative	

Firma del Responsabile

Firma del dipendente per presa visione

Data

Scheda di valutazione delle prestazioni - CATEGORIA Q

Nome

Cognome

Matricola

Direzione/Federazioni Sportive Nazionali

Unità organizzativa

Codice Dipendente (Coni Servizi - Art.30 - Federale)

Profilo Professionale

Linee guida per la compilazione

Con l'intento di definire un profilo completo della risorsa rispetto alle 9 competenze di seguito riportate, ciascun Responsabile dovrà:

- 1) individuare per ciascuna competenza/comportamento organizzativo il livello qualitativo ("Inadeguato"- "Parzialmente adeguato"- "Adeguato"- "Più che adeguato"- "Eccellente") espresso dalla risorsa durante il periodo di riferimento inserendo una "x" negli appositi riquadri;
- 2) indicare una valutazione complessiva di sintesi ("Inadeguato"- "Parzialmente adeguato"- "Adeguato"- "Più che adeguato"- "Eccellente") inserendo una "x" nel riquadro scelto; questa dovrà essere in linea con quanto indicato per ciascun comportamento organizzativo;
- 3) la valutazione complessiva di sintesi coincide con la valutazione P.A.R.:
 - "Inadeguato"= P.A.R. 0
 - "Parzialmente adeguato"= P.A.R. 75
 - "Adeguato", "Più che adeguato", "Eccellente"= P.A.R. 100;
- 4) specificare eventuali punti di forza ed aree di miglioramento della risorsa;
- 5) indicare eventuali necessità formative.

Il Premio Individuale può essere attribuito anche in presenza di un valutazione complessiva corrispondente almeno ad "Adeguato".

Punti di forza evidenziati	
----------------------------	--

Aree di miglioramento	
-----------------------	--

Eventuali segnalazioni addestrativo formative	
--	--

Firma del Responsabile

Firma del dipendente per presa visione

Data

Dizionario delle Competenze/Comportamenti Organizzativi

AREA	DEFINIZIONE
COMPETENZE MANAGERIALI	
Ottimizzazione dei risultati	Capacità di avere piena consapevolezza dei risultati attesi e di perseguirli. Capacità di assicurare una accurata pianificazione delle attività della propria Struttura/Ufficio con sistematicità e determinazione ed una costante verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso il monitoraggio delle risorse impiegate e degli standard di tempo e di qualità stabiliti. Capacità di assumere la responsabilità delle scelte effettuate.
Sviluppo degli altri	Capacità di guidare un gruppo di collaboratori favorendone, coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi, la crescita professionale. Disponibilità ad integrare le proprie competenze con quelle degli altri per il raggiungimento dei comuni risultati organizzativi. Capacità di delegare compiti ordinari e/o interi processi lavorativi dopo aver opportunamente individuato le competenze dei propri collaboratori.
Integrazione interfunzionale	Capacità di guardare oltre gli interessi della propria unità lavorativa, in funzione di un contesto organizzativo e di un sistema di relazioni più ampio. Capacità di acquisire una visione sistemica ed integrata dell'organizzazione proponendosi in modo sinergico e cooperativo nelle relazioni con le altre funzioni aziendali.
Costruzione di reti di rapporti	Capacità di ampliare e gestire una complessa rete di relazioni interne ed esterne al fine di creare nuove opportunità di sviluppo organizzativo. Capacità di instaurare e mantenere rapporti cordiali con persone interne/esterne all'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi lavorativi.
Gestione dell'incertezza e delle difficoltà	Capacità di gestire situazioni indefinite e/o rischiose, cercando nuove opportunità di manovra. Capacità di orientarsi in contesti instabili interpretando ruoli non definiti.
Assertività	Capacità di stabilire elevati standard di performance riuscendo ad ottenere prestazioni qualitativamente/quantitativamente di successo da parte dei propri collaboratori. Disponibilità ferma ad affrontare gli altri per risolvere eventuali problemi di

	rendimento e/o fornire feedback sulle prestazioni lavorative. Capacità di imporsi fermamente di fronte a richieste irragionevoli fissando limiti ben precisi al comportamento degli altri.
AREA	DEFINIZIONE
Consapevolezza Organizzativa	Capacità di comprendere l'andamento dei fenomeni interni ed esterni che agiscono sull'organizzazione aziendale al fine di disegnare ipotesi e sviluppare scenari alternativi. Capacità di formulare piani di azione diversificati in grado di produrre risultati di standard elevato.
Leadership del gruppo	Capacità di promuovere il consenso e ottenere la collaborazione di singole persone e/o gruppi. Capacità di assumere il comando orientando e motivando il personale coordinato. Capacità di aumentare il livello di prestazione dei propri collaboratori, riconoscendo i rispettivi ruoli, e mantenendo alto il livello di soddisfazione lavorativa.
Gestione delle risorse economiche	Capacità di valutare l'impatto economico di iniziative e decisioni sui risultati aziendali ricercando modalità ottimali di gestione delle risorse economiche. Capacità di confrontare costi/benefici fra più soluzioni, con l'obiettivo di migliorare i risultati aziendali.
AREA GESTIONALE/ REALIZZATIVA E OPERATIVA	
Competenze professionali	L'insieme delle conoscenze generali e specifiche, tecniche e non, necessarie a coprire adeguatamente il ruolo assegnato.
Orientamento al risultato	Capacità di indirizzare la propria attività per il conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi. Capacità di realizzare costantemente i compiti assegnati garantendo il corretto svolgimento delle attività e mantenendo puntualmente uno standard qualitativo elevato.
Pianificazione - Programmazione - Organizzazione	Capacità di definire una visione d'insieme delle situazioni che consenta di stabilire priorità e criticità, fissando con chiarezza le tappe e definendo piani di azione in termini di risorse, impegno e tempi di realizzazione. Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri ripartendo i compiti in funzione del tempo, traducendo in operatività i programmi e distribuendo adeguatamente le risorse possedute
Decisione	Capacità di individuare le possibili scelte ampliando le alternative con ponderatezza, tempestività e lucidità. Capacità di anticipare i risultati attesi valutando conseguenze, evitando ritardi e precipitazioni nel processo di scelta.
Controllo	Capacità di definire in anticipo gli aspetti salienti delle attività ed i criteri di

	verifica rispetto all'andamento dei processi lavorativi, intervenendo tempestivamente per ridurre eventuali scostamenti ed affrontare situazioni impreviste.
AREA	DEFINIZIONE
Gestione delle risorse economiche	Capacità di valutare l'impatto economico di iniziative e decisioni sui risultati aziendali ricercando modalità ottimali di gestione delle risorse economiche. Capacità di confrontare costi/benefici fra più soluzioni, con l'obiettivo di migliorare i risultati aziendali.
AREA INNOVATIVA	
Apertura al nuovo	Capacità di ricercare attivamente opportunità che consentano di ampliare le proprie conoscenze ed abilità al fine di migliorare la prestazione lavorativa. Capacità di ampliare i possibili approcci a situazioni e problemi, raccogliendo e producendo idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa. Capacità di verificare la fattibilità di idee e soluzioni per la realizzazione dei risultati attesi.
AREA RELAZIONALE/DI ASSISTENZA E SERVIZIO	
Gestione e sviluppo degli altri	Capacità di gestire e sviluppare i propri collaboratori delegando responsabilità rispetto ai risultati ed assegnando la gestione di attività e progetti al fine di potenziare la fiducia nelle capacità personali e professionali.
Lavorare in gruppo	Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento dei risultati. Capacità di partecipare alle attività comuni valorizzando i contributi altrui e sviluppando i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto.
Leadership	Capacità di suscitare il consenso e la partecipazione dei propri collaboratori per il raggiungimento dei risultati prefissati riuscendo ad esprimere autorevolezza e credibilità.
Negoziazione	Capacità di prevedere il contesto e i contenuti essenziali di una situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa, ricercando margini di manovra e di accordo tra le diverse forze in campo. Capacità di accogliere nuove alternative e chiudere gli accordi riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte.
Comunicazione verbale	Capacità di esporre con chiarezza il proprio pensiero, adattando il linguaggio alla specificità degli utenti, curando costantemente il riscontro di ciò che si espone nelle reazioni degli interlocutori.
Orientamento al cliente interno/esterno	Capacità di cogliere e stimolare le esigenze dei propri clienti (interni/esterni), comprendendone le priorità e fornendo loro risposte più soddisfacenti

	attraverso verifiche costanti.
Mediazione	Capacità di gestire situazioni che originano contrasti all'interno di gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali, riuscendo a bilanciare fermezza e comprensione ed individuando i fattori essenziali dai quali possono essere generati.
AREA	DEFINIZIONE
AREA DI EFFICACIA PERSONALE	
Flessibilità	Capacità di lavorare efficacemente adeguandosi a situazioni, persone e/o gruppi diversi comprendendo ed apprezzando punti di vista differenti e/o opposti ai propri. Capacità di adattarsi a situazioni nuove accettando prontamente i cambiamenti organizzativi ed i doveri della propria attività lavorativa.
Autocontrollo	Capacità di reagire costruttivamente a carichi di lavoro mantenendo inalterato il proprio comportamento in situazioni conflittuali. Capacità di conservare un atteggiamento sereno senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire.
AREA INTELLETTUALE/COGNITIVA	
Analisi e sintesi	Capacità di analizzare le situazioni in termini prospettici anche in rapporto a potenziali andamenti futuri, riuscendo a costruire piani di azione verificandone validità e fattibilità.
Iniziativa	Capacità di cercare risposte efficaci a situazioni complesse definendo alternative, cogliendo probabilità di rischio e di successo e formulando linee di azione in grado di favorire la presa di decisioni.