



ITALIAN TRADE AGENCY

ICE - Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

DELIBERAZIONE N. 284/15

del 30.07.2015

Oggetto: Sistema di Misurazione e Valutazione della performance di ICE Agenzia – Modifiche di aggiornamento al sistema di valutazione dei dirigenti.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- VISTO l'art. 14 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22, comma 6, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 Dicembre 2011, n. 214, che ha istituito l'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO il Decreto Interministeriale del 6 settembre 2012 con il quale è stato approvato lo Statuto dell'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTO il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 28.12.2012 di individuazione delle risorse strumentali, finanziarie, dei rapporti giuridici attivi e passivi e delle risorse umane facenti capo al soppresso Istituto nazionale per il Commercio con l'Estero da trasferire all'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane e al Ministero dello Sviluppo Economico in attuazione dell'art. 14, commi dal 17 al 27 del Decreto - Legge 6.7.2011, n. 98, convertito con modificazioni dalla Legge 15.07.2011, n. 111, come sostituito dall'art. 22 del Decreto Legge 6.12.2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22.12.2011, n.214;
- VISTO il Decreto Interministeriale del 28 dicembre 2012 con il quale è stato approvato il Regolamento di organizzazione e funzionamento, nuovo disegno organizzativo e Funzionigramma dell'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane;
- VISTE le delibere n.241 del 9.3.2015 e n. 255 del 29.4.2015 relative al nuovo Regolamento di Organizzazione e Funzionamento e nuovo disegno organizzativo dell'ICE – Agenzia, approvate con nota n.0113736 del 9 luglio 2015 della Direzione Generale per la Vigilanza sugli enti, il sistema cooperativo e le gestioni commissariali del Ministero dello Sviluppo Economico;;
- VISTA la deliberazione n.269/15 del 26.5.2015 "Esecutività delibera n.262 del 29.4.15 "Regolamento di Organizzazione e funzionamento dell'ICE-Agenzia – Fase di attuazione;
- VISTA la deliberazione del Consiglio di Amministrazione di ICE Agenzia n.140/13 del 28/11/2013 e l'allegato "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dell'ICE Agenzia";

VISTA la determinazione del Direttore Generale n.046 del 22/05/2014 di "Correzione refuso" nel testo del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dell'ICE Agenzia";

VISTA l'informativa trasmessa alle OO.SS. dall'Ufficio Coordinamento AOR in data 9 giugno 2015;

VISTO l'appunto e allegati dell'Ufficio Organizzazione e Gestione Risorse Umane in merito alle modifiche di aggiornamento al testo del "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dell'ICE Agenzia", che sono parte integrante della presente deliberazione;

DELIBERA

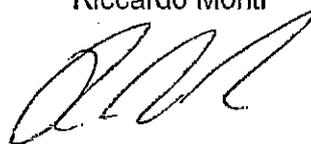
- di autorizzare le modifiche dell'attuale "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dell'ICE Agenzia", aumentando dal 30% al 40% il peso percentuale della componente comportamenti professionali con corrispondente riduzione, dal 70% al 60%, del peso della componente obiettivi e portando da 4 a 3 il livello atteso di giudizio dei comportamenti dei dirigenti, con dovuta valutazione motivata riferita al solo livello di valore 1;
- di autorizzare, a partire dalla valutazione per l'anno 2015, l'adozione del "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dell'ICE Agenzia" così modificato, come da appunto che costituisce parte integrante della presente deliberazione;

Il Direttore Generale darà attuazione alla presente deliberazione attraverso i competenti uffici della struttura di ICE – Agenzia, effettuando le eventuali modifiche qualora dovessero risultare dovute in ulteriori paragrafi del testo trattato e, al presente, non evidenziate.

Il Segretario
Elisabetta Talone



Il Presidente
Riccardo Monti





ITALIAN TRADE AGENCY

ICE - Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

*Ufficio di Coordinamento, Amministrazione,
Organizzazione Risorse Umane
Ufficio Organizzazione e Gestione
Risorse Umane*

| |
|---|
| Ufficio di Supporto per gli Affari Giuridico-Legali e l'Assistenza agli Organi Istituzionali Segreteria Istituzionale |
| - 8 LUG, 2015 |
| Prot. N° 067 |

Doc. n. 2.2.2
del 30.07.2015

APPUNTO PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**Oggetto: Sistema di Misurazione e Valutazione della performance di ICE Agenzia -
Modifiche di aggiornamento al sistema di valutazione dei dirigenti.**

Con deliberazione n.140/13 del 28/11/2013 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ICE Agenzia per la sua adozione a decorrere dall'anno 2013.

Il Direttore Generale con determinazione n.046 del 22/05/2014 ha apportato un'errata corrige al testo in questione.

Nella riunione dell'11 maggio u.s., relativa alla valutazione annuale 2014, il Comitato di Programmazione e Valutazione della Performance ha unanimemente concordato sull'opportunità di un intervento correttivo dei criteri di valutazione della performance dirigenziale.

Al fine di favorire l'utilizzo di un ventaglio più aperto alla diversificazione dei giudizi qualitativi da attribuire ai dirigenti, riequilibrando contestualmente i criteri applicati nelle valutazioni dei diversi ruoli dirigenti/dipendenti, è stata confermata la necessità di:

- aumentare il peso percentuale della componente qualitativa dall'attuale 30% al 40%, con la corrispondente riduzione del peso della componente obiettivi dal 70% al 60%;
- portare il livello atteso di giudizio dei comportamenti dei dirigenti al pari di quello dei dipendenti, da livello 4 a livello 3, con dovuta valutazione motivata riferita al solo livello di valore 1.

Ne consegue l'esigenza di modificare l'attuale versione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, nel capitolo 2.4 "Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale"- par. 2.4.2 "Le componenti del Sistema" ed i relativi richiami alla metodologia presenti nel par. 3.2.2 B) "Le modalità - Calcolo della valutazione" e nell'Allegato 2 - "Indicatori comportamentali (dirigenti)".

Tenuto conto di quanto sopra, si richiede di autorizzare le modifiche richiamate, l'adozione della nuova versione del "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dell'ICE Agenzia", di cui si allega lo stralcio dei capitoli e paragrafi opportunamente modificati e l'inserimento di tale versione in "Amministrazione trasparente".

Si richiede inoltre di autorizzare le medesime modifiche qualora dovessero risultare dovute in ulteriori paragrafi del testo trattato e, al presente, non evidenziate.

Le OO.SS. sono state opportunamente informate al riguardo con un'informativa trasmessa loro dall'Ufficio di Coordinamento, Amministrazione Organizzazione Risorse Umane in data 9 giugno 2015.

Gli interventi correttivi autorizzati potranno essere applicati a partire dalla valutazione della performance annuale 2015.

**Ufficio Organizzazione e Gestione
Risorse Umane**

Il Dirigente

Erica Di Giovancarlo



**Ufficio di Coordinamento, Amministrazione
Organizzazione Risorse Umane**

Il Direttore

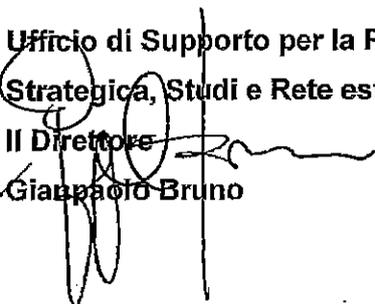
Riccardo Landi



**Ufficio di Supporto per la Pianificazione
Strategica, Studi e Rete estera**

Il Direttore

Giampaolo Bruno



**IL DIRETTORE GENERALE
ROBERTO LUONGO**





ITALIAN TRADE AGENCY

ICE - AGENZIA

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE DELL'ICE AGENZIA**

di cui all'art. 7 del D. Lgs. N. 150/2009

Versione: 2.0

Data: Giugno 2015

INDICE

| | |
|--|----|
| 1) Premessa | 3 |
| 2) Descrizione del Sistema | 4 |
| 2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE | 4 |
| 2.2 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA..... | 7 |
| 2.3 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA..... | 12 |
| 2.4 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE | 15 |
| 2.5 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE | 19 |
| 2.6 RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO, DEL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA E DELLA VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO | 20 |
| 2.7 COLLEGAMENTO DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE AI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.. | 20 |
| 3) Il processo di misurazione e valutazione delle performance..... | 21 |
| 3.1 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE | 21 |
| 3.2 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI | 22 |
| 4) Soggetti e responsabilità | 25 |
| 5) Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa..... | 29 |
| 5.1 COERENZA E GARANZIE DEL SISTEMA..... | 29 |
| 5.2 GESTIONE DELLE CONTESTAZIONI | 29 |
| 6) Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti | 30 |
| 6.1 IL CRUSCOTTO DIREZIONALE DELL'ICE..... | 30 |
| 6.2 IL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA | 34 |
| 7) Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio | 34 |
| 8) Disciplina di situazioni particolari e eccezionali | 35 |

Allegati (1-7)

Le finalità prefissate dall' ICE Agenzia sono:

1. Finalità gestionali: si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare. Una tra le tante leve motivazionali può essere costituita da una ricompensa economica di natura variabile connessa al contributo fornito.
2. Finalità organizzative: si individuano le responsabilità di ruolo e si chiariscono le interdipendenze e i legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi aziendali.
3. Finalità di sviluppo: si intercettano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di formazione mirato, nonché possibili evoluzioni di carriera.

La valutazione delle performance individuali si pone come finalità la creazione di un unico sistema, comune nelle logiche di impostazione di gestione per tutto il personale dell'ICE Agenzia, dirigenziale e non, della Sede Centrale, Ufficio di Milano e rete estera, basato sulla declinazione a tutta la struttura degli obiettivi strategici.

Tutto ciò al fine di promuovere una cultura della performance (individuale, collettiva e organizzativa) nonché della responsabilizzazione dei risultati in linea con il disposto normativo di cui al Decreto Legislativo 150/2009.

2.4.2 LE COMPONENTI DEL SISTEMA

Nel sistema dell'ICE Agenzia, la valutazione individuale, in linea con le disposizioni di cui al D.Lgs. 150/2009, è di tipo misto, in quanto fonda il giudizio finale sulle seguenti due aree:

a) Obiettivi di performance.

b) Comportamenti professionali (ovvero competenze) e capacità necessarie per il perseguimento di tali obiettivi.

Le due aree hanno una incidenza percentuale diversa in relazione alle diverse figure professionali coinvolte:

- i ruoli direttivi (Dirigenti) sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- i ruoli gestionali (Responsabili rete Estera, Responsabili Posizione Organizzativa in sede e a Milano) sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi e per il 40% sui comportamenti;
- i ruoli operativi (dipendenti presso la Sede, Milano e rete Estera) sono valutati per il 50% sulla componente obiettivi e per il 50% sui comportamenti.

La scheda relativa alla valutazione (figura 5) si articola di conseguenza in due sezioni, una direzionale (attinente agli obiettivi) e una comportamentale, concorrendo entrambe alla determinazione del giudizio finale; i punteggi sono calcolati separatamente sulle due componenti suddette e poi aggregati sinteticamente in un unico punteggio finale.

- Per tutti gli altri dipendenti la declinazione e l'assegnazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.

B) La componente comportamenti professionali

Con riferimento alla componente comportamentale, ICE Agenzia considera "il modo di agire" delle persone all'interno del contesto organizzativo, espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, che rappresentano invece cosa bisogna fare. Per ogni ruolo coinvolto nel processo di valutazione della performance sono stati individuati alcuni comportamenti distintivi.

I comportamenti individuati sono relativi ai campi intellettuale, relazionale, realizzativo e gestione dell'incertezza. Ciò consente una valutazione il più possibile differenziata che evidenzia punti di forza e di debolezza di ciascun valutato. Come si nota nelle tabelle sottostanti (così come poi dettagliato negli allegati 2-6 relativi agli "Indicatori comportamentali") sono presenti nel sistema due comportamenti volti a valutare un corretto approccio alla valutazione della performance, alla luce dei principi del D.Lgs. 150/09, sia da parte dei valutatori che dei valutati. Si tratta in particolare:

- del comportamento denominato "Gestione e valutazione delle risorse umane" il quale è finalizzato a misurare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte del valutatore;
- del comportamento denominato "Innovazione e Flessibilità" il quale è finalizzato a misurare la capacità del valutato di porsi costruttivamente e proattivamente nei confronti del sistema di valutazione e dei cambiamenti organizzativi.

Per ogni valutato sono individuati 5 comportamenti afferenti ai campi di cui sopra, che variano a seconda del ruolo ricoperto.

La valutazione dei comportamenti, può oscillare da un minimo di 1 ad un massimo di 5, con l'indicazione di un livello atteso relativo a ciascun ruolo (vedi tabella 2).

Tabella 2: I comportamenti distinti per ruolo

| RUOLO | COMPORAMENTI | Peso % | Livello atteso |
|---------------------------------------|--|---------------|-----------------------|
| DIRIGENTI | Gestione e valutazione delle risorse umane Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Capacità e consapevolezza organizzativa | 40% | 3 |
| RESPONSABILI UFFICI ALL'ESTERO | Sviluppo e Trasferimento delle conoscenze Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Capacità e consapevolezza organizzativa | 40% | 3 |

Sistema di misurazione e valutazione delle performance

| | | | |
|---|---|-----|---|
| RESPONSABILI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE IN SEDE O A MILANO | Sviluppo e Trasferimento delle conoscenze Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Tensione al risultato | 40% | 3 |
| DIPENDENTI AREA III | Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento al cliente e/o al servizio Accuratezza e qualità Problem Solving | 50% | 3 |
| DIPENDENTI AREA II E I | Innovazione e Flessibilità Integrazione e collaborazione Orientamento al cliente e/o al servizio Accuratezza e qualità Problem Solving | 50% | 3 |

Una valutazione in linea con la metodologia identificata evidenzierà i punti di forza e di migliorabilità di ciascun dipendente. Ciò consente di avere utili elementi gestionali sull'effettivo contributo qualitativo fornito dal valutato in relazione al ruolo ricoperto ed al periodo di osservazione.

Le valutazioni espresse al massimo livello (valore 5) debbono essere riferite a casi di particolare eccellenza rispetto al livello atteso. Le valutazioni espresse al minimo livello (valore 1) devono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento.

2.5 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

La trasparenza del sistema di misurazione e valutazione di ICEAgenzia è garantita da:

- adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del sistema;
- pubblicazione sul sito istituzionale del Sistema stesso, del Piano di performance, della Relazione sulla performance;
- progettazione di interventi formativi rivolti a tutto il personale, dirigenziale e non, finalizzati a consolidare informazioni e competenze in merito al processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali;
- realizzazione di apposite giornate della trasparenza per la presentazione del piano e della relazione agli stakeholder.

3.2.2 LE MODALITÀ

A) Soggetti (chi valuta chi)

I Dirigenti, i Responsabili di Rete Estera e i dipendenti della Rete Estera in servizio presso un Ufficio retto da un Responsabile sono valutati dal Direttore Generale.

Tutti gli altri dipendenti sono valutati dal proprio Dirigente.

B) Calcolo della valutazione

Il punteggio relativo a ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il grado di raggiungimento del target per il rispettivo peso che riflette l'importanza attribuita ai singoli obiettivi. Il punteggio complessivo relativo alla componente obiettivi si ottiene sommando tutti i valori così ponderati.

Il punteggio relativo a ciascun comportamento prevede l'assegnazione di una valutazione che esprime il giudizio del valutatore in relazione al comportamento atteso. Il punteggio complessivo relativo alla componente comportamenti (massimo 25) si ottiene sommando i punteggi relativi ai singoli comportamenti e moltiplicando poi per il fattore $K=4$ (pari all'esposizione percentuale del punteggio massimo ottenibile).

Per ottenere il punteggio complessivo, ai suddetti due punteggi relativi alle due componenti di valutazione (obiettivi e comportamenti) si applicano, quindi, i coefficienti ponderali relativi al ruolo ricoperto:

- per i Dirigenti, per i Responsabili di rete Estera e per i Responsabili di Posizione Organizzativa 60% obiettivi e 40% comportamenti;
- per tutti gli altri dipendenti 50% obiettivi e 50% comportamenti;

I Dirigenti con responsabilità ad interim di altre unità organizzative vengono valutati con riferimento agli obiettivi connessi all'incarico principale.

In ragione della peculiare posizione organizzativa che il Direttore Generale occupa all'interno dell'Agenzia ICE, la sua valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione sarà relativa solo alla componente obiettivi, che dovrà riguardare anche la differenziazione dei suoi giudizi nei confronti dei valutati.

C) Informatizzazione del sistema di valutazione

Il processo gestionale relativo al sistema di valutazione adottato da ICE Agenzia è supportato in tutte le sue fasi da un sistema informatico (Sistema Valutazione Personale - SVP) che opera su un'unica base dati che raccoglie tutte le informazioni fascicolari (dati personali e di carriera) relative ai dipendenti.

Ciò garantisce:

- l'accessibilità, l'affidabilità e la tracciabilità dei dati;
- la univocità e la tempestività delle informazioni fruibili;
- la disponibilità di un sistema di reporting per la rappresentazione dei risultati, la comparazione temporale, l'analisi funzionale e le elaborazioni statistiche.

ITCA 

ITALIAN TRADE AGENCY

ICE - AGENZIA

ALLEGATI

ALLEGATO 2 - INDICATORI COMPORTAMENTALI (DIRIGENTI)

| Comportamento | Indicatori | Livello atteso |
|---|--|----------------|
| GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dimostrare scarsa attenzione nei confronti dello sviluppo professionale delle persone assegnate e della loro partecipazione al raggiungimento degli obiettivi; 2. Dare supporto non sempre adeguato alla crescita professionale delle persone assegnate e promuoverne lo sviluppo delle competenze senza un approccio sistematico; 3. Supportare sistematicamente lo sviluppo professionale delle risorse umane gestite, anche esprimendo valutazioni differenziate; 4. Riconoscere e orientare le competenze professionali delle risorse umane gestite, coinvolgendole attivamente nel raggiungimento degli obiettivi e valutandone l'impegno individuale; 5. In qualità di leader riconosciuto, ottenere dal personale assegnato la massima partecipazione al raggiungimento degli obiettivi, valutando la partecipazione di ciascuno con evidenza dei punti di forza e di debolezza e suggerendo programmi e azioni di formazione specifica. | 3 |
| INNOVAZIONE E FLESSIBILITA' | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali ed al processo di valutazione; 2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali e del processo di valutazione con modesto spirito collaborativo; 3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione; 4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali e al processo di valutazione; 5. Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future e/o porsi all'interno del processo di valutazione in una logica di automiglioramento. | 3 |
| IMPEGNO VERSO L'ORG. ZIONE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite; 2. Attenersi al minimo indispensabile nella gestione del rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi; 3. Porre le priorità personali in linea con i bisogni e la missione dell'Agenzia; 4. Anteporre la soddisfazione dei bisogni organizzativi dell'Agenzia ai propri; 5. Avere chiara una visione cui tendere ed assumere decisioni in linea con questa, orientando le scelte di propria competenza verso gli obiettivi dell'Agenzia. | 3 |

| | | |
|--|---|-----------------|
| <p>ORIENTAMENTO AL CLIENTE E/O AL SERVIZIO</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Limitarsi a fornire risposte alle richieste esplicite del cliente interno e/o esterno; 2. Offrire risposte di servizio adeguate ai bisogni, sia espliciti che impliciti, dei clienti; 3. Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze del cliente interno e/o esterno, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità; 4. Considerare la soddisfazione del cliente interno e/o esterno come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto; 5. Anticipare i bisogni dei clienti interni e/o esterni proponendo soluzioni innovative di servizio e indirizzi di sviluppo. | <p>3</p> |
| <p>CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Replicare comportamenti organizzativi e lavorativi acquisiti; 2. Avere consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, senza attuare azioni adeguate; 3. Sapere coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità; 4. Coinvolgere ed incoraggiare i propri collaboratori, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress; 5. Valorizzare e diffondere all'esterno della propria unità i risultati organizzativi e gestionali, in un'ottica di partecipazione e contributo al miglioramento dell'intera struttura. | <p>3</p> |