

INFORMAZIONI PERSONALI **Andrea Marchisio**

OMISSIS

POSIZIONE RICOPERTA

**Responsabile dell'Area SVILUPPO ORGANIZZATIVO
Direzione Risorse Umane e Facility Management
CSI-Piemonte**

Ho la responsabilità dell'Area dedicata all'Organizzazione e allo Sviluppo organizzativo del CSI-Piemonte, il Consorzio per il Sistema Informativo al quale la Pubblica Amministrazione piemontese ha affidato lo sviluppo e la gestione dei propri servizi digitali.

All'interno dell'Area operano due unità organizzative, impegnate in attività trasversali di *governance* aziendale: alla prima è affidata la missione di elaborare e realizzare progetti di gestione e innovazione organizzativa, metodologica e tecnologica a supporto del business del Consorzio; la seconda coordina l'implementazione, l'integrazione e l'evoluzione dei sistemi di gestione aziendali secondo le norme ISO di riferimento.

Ho a lungo lavorato a stretto contatto con le strutture direzionali di Enti pubblici di diverse dimensioni: questo mi ha insegnato l'importanza di sviluppare visione d'insieme, ma ancor più di saperla condividere e trasmettere all'interno di un'organizzazione complessa.

Mi sono, inoltre, occupato di comunicazione, interna ed esterna, digitale e non, specializzandomi nelle nuove forme di interazione nate dalla Rete e in continua evoluzione.

ESPERIENZA
PROFESSIONALE

2018 – oggi

Responsabile dell'Area SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Direzione Risorse Umane e Facility Management

CSI-Piemonte | Corso Unione Sovietica / 216, 10134 Torino (Italia) | <http://www.csipiemonte.it>

Coordinamento delle Aree aziendali responsabili di:

- garantire la gestione e il costante miglioramento dell'organizzazione aziendale
- definire il modello organizzativo aziendale, la declinazione in strutture e la rappresentazione in piante organiche
- curare la definizione delle missioni delle Direzioni e l'assegnazione a queste ultime di Piani annuali di Attività
- progettare e gestire il sistema dei processi aziendali
- progettare e gestire il sistema dei profili professionali
- coordinare la gestione e l'evoluzione dei sistemi di gestione certificati aziendali promuovendone l'attuazione in ottica di integrazione (ISO 9001:2015; 45001:2018; 50001:2018; 27001:2013; 20000-1:2018; 22301:2012; ECM)
- effettuare le attività di audit interno sui sistemi e supportare le società di certificazione nello svolgimento delle attività di audit esterno
- collaborare alla progettazione, implementazione e gestione del sistema degli obiettivi aziendali e del connesso sistema di valutazione ed incentivazione del personale

con responsabilità diretta sul conto economico dell'Area.

Attività o settore Servizi di Informazione e Comunicazione

2015 – 2018

Responsabile dell'Area STRUMENTI DI GOVERNANCE AZIENDALE

Direzione Organizzazione e Strumenti di Governo

CSI-Piemonte

Attività trasversali di *governance* aziendale, mirate a favorire la definizione e l'attuazione di progetti di miglioramento e innovazione organizzativa, metodologica e tecnologica, con funzione di *program management* anche a supporto del processo di evoluzione, sviluppo e change del CSI-Piemonte:

- gestione di attività di corporate *governance*
- gestione e monitoraggio degli obiettivi strategici dell'Azienda, contribuendo alla loro determinazione e focalizzazione, e verificando in progress il raggiungimento dei risultati attesi e l'attuazione delle attività pianificate
- definizione, pianificazione operativa ed attuazione di specifiche iniziative e progettualità aziendali legate al processo di sviluppo e change del CSI-Piemonte, anche attraverso l'elaborazione e la redazione di piani strategici ed industriali di sviluppo o l'individuazione di percorsi di evoluzione
- *portfolio management* sulle attività di capitalizzazione e investimento aziendale
- collaborazione alle attività di verifica, tuning e ridefinizione legate alle iniziative di revisione procedurale, organizzativa e di posizionamento del CSI-Piemonte
- responsabilità diretta sulla redazione di documenti istituzionali e strumenti di programmazione del Consorzio (Piano di attività annuale aziendale, Piani di Attività quelli delle Direzioni aziendali, Bilancio Sociale e altre forme di rendicontazione sociale, Relazione sulla Gestione del Bilancio di esercizio...), contribuendo ad identificare e formalizzare contenuti per la promozione di ruolo, posizionamento, attività aziendale
- predisposizione di analisi interne, reportistica, relazioni su specifiche tematiche di interesse e progettualità specifiche
- responsabilità diretta sul conto economico dell'Area.

Attività o settore Servizi di Informazione e Comunicazione

FOCUS
Piano Strategico 2019 – 2021
del CSI-Piemonte
(2018)

Durante il 2018, ho svolto attività di supporto della Direzione Generale nella definizione ed elaborazione di un Piano Strategico triennale con cui delineare, in coerenza con le sue finalità istituzionali, il posizionamento ed i compiti del Consorzio nel proprio ruolo di promotore di sviluppo e innovazione, identificando i ritorni attesi e i risultati da perseguire nell'azione svolta a supporto degli Enti, e individuando spazi per iniziative di change e miglioramento in grado di accrescere l'efficienza e la dinamicità della struttura. Tale attività si è concretizzata in:

- *program management* funzionale al coordinamento delle attività di elaborazione del Piano
- cura ed elaborazione del materiale di supporto (in particolare, predisposizione ed analisi dati ed informazioni)
- partecipazione diretta alle attività di relazione (sia di carattere istituzionale, sia a livello di struttura direzionale e operativa) con i Consorziati
- stesura del Piano, in collaborazione con tutte le Aree aziendali coinvolte
- sintesi direzionali e reporting, anche a beneficio degli Organi istituzionali del Consorzio.

FOCUS
Procedura per la Valorizzazione
degli asset consortili
(2015 - 2017)

Dalla metà del 2015 al primo semestre del 2017, durante tutto lo svolgimento della procedura di Dialogo competitivo attraverso cui il Consorzio intendeva condurre un percorso di valorizzazione dei propri asset produttivi, alle attività ordinarie si è aggiunta la responsabilità di *Program Management Office* a supporto della Direzione Generale del CSI-Piemonte in termini di:

- coordinamento interno delle attività progettuali richieste dalla procedura (predisposizione e disponibilità della documentazione e delle informazioni al gruppo di lavoro interno ed esterno ed a tutti i soggetti interessati)
- supporto alla conduzione delle operazioni di dialogo e confronto con gli operatori economici partecipanti
- partecipazione all'interlocuzione con gli stakeholder istituzionali (anzitutto, i Consorziati e l'Autorità Nazionale Anticorruzione).

2013 – 2015 **Change Program Manager**
Direzione Trasformazione
CSI-Piemonte

- collaborazione all'individuazione di percorsi di evoluzione aziendale e alla *governance* delle iniziative richieste dalla loro esecuzione
- contributo alla definizione, pianificazione operativa ed attuazione di specifiche iniziative e progettualità di trasformazione aziendale
- definizione di piani strategici ed industriali di sviluppo (dalla predisposizione di studi di fattibilità all'analisi e gestione dei rischi di programma)
- partecipazione diretta ad attività di riorganizzazione complessiva e tuning organizzativo aziendale (missioni, attività, responsabilità, posizioni organizzative, competenze, mappatura e reingegnerizzazione di processi e flussi, organigrammi e piante organiche...)
- partecipazione alla predisposizione del Piano di Attività aziendale
- partecipazione diretta alla gestione del conto economico della Direzione
- gestione degli approvvigionamenti di competenza della Direzione
- relazione con i fornitori della Direzione, attraverso la definizione dei contenuti degli affidamenti e dei KPI connessi, la collaborazione fattiva durante l'esecuzione delle attività e il monitoraggio costante sul raggiungimento degli obiettivi prefissati
- responsabilità funzionale su team composti da risorse interne e collaboratori esterni, diversi per skill e professionalità

Attività o settore Servizi di Informazione e Comunicazione

- 2013 **Program Manager**
Direzione Trasformazione
CSI-Piemonte
- definizione e attuazione delle attività di *Change management* aziendale
 - elaborazione di scenari e ipotesi di evoluzione e trasformazione strategica
 - predisposizione e attuazione di piani operativi (attività, responsabilità e tempi), monitorandone l'andamento, evidenziando eventuali criticità e individuando le migliori soluzioni correttive e le funzioni preposte alla loro attuazione
 - elaborazione e attuazione dei piani di comunicazione interna ed esterna relativi necessari alla gestione del cambiamento
 - collaborazione alla gestione dell'organizzazione aziendale (strutturazione organizzativa, analisi organizzative e sul sistema dei processi, sistemi di gestione aziendale)
 - responsabilità di PMO della Direzione
 - rapporto con i fornitori e gestione degli approvvigionamenti di competenza della Direzione
 - relazione con Clienti interni ed esterni
 - responsabilità funzionale su team di lavoro composti da specialisti di organizzazione (risorse interne e collaboratori esterni): analisi dei carichi di lavoro e assegnazione dei compiti, collaborazione fattiva e operativa alle attività, predisposizione e attuazione di piani di formazione, risoluzione di conflitti
- Attività o settore Servizi di Informazione e Comunicazione

- 2010 – 2013 **Responsabile dell'Area COMUNICAZIONE INTERNA, WEB E MULTIMEDIA**
Direzione Comunicazione, Relazioni Esterne e Rapporti Istituzionali
CSI-Piemonte
- definizione e attuazione del Piano di Comunicazione dell'Azienda
 - coordinamento dell'attività di progettazione, sviluppo e gestione tecnica e redazionale degli strumenti di comunicazione web e multimediale, per l'Azienda e per Clienti (www.csipiemonte.it, www.csipiemonte.it/en, www.nuovistrumenti.it, www.piemontefacile.it, www.storiaindustria.it, Intranet aziendale...)
 - coordinamento dell'attività di *social media management*, per l'Azienda e per Clienti
 - coordinamento dell'attività di *enterprise communication* e *community management* interna
 - coordinamento delle attività del Centro Documentazione aziendale
 - coordinamento dell'attività del Centro on line di Storia e Cultura dell'Industria (www.storiaindustria.it)
 - supervisione sulle attività di ufficio stampa
 - ideazione e realizzazione di campagne di comunicazione web e tradizionali, above the line e below the line
 - responsabilità diretta sul conto economico dell'Area
 - responsabilità di PMO della Direzione
 - individuazione e implementazione di soluzioni architettoniche
 - rapporto con i fornitori e gestione degli approvvigionamenti di competenza della Direzione
 - relazione con Clienti interni ed esterni
 - responsabilità diretta o funzionale su team composti da risorse diverse per skill e professionalità (specialisti della comunicazione, web designer, progettisti, analisti, sviluppatori applicativi, grafici): analisi dei carichi di lavoro e assegnazione delle attività, predisposizione e attuazione di piani di formazione, risoluzione di conflitti
- Attività o settore Servizi di Informazione e Comunicazione

- 2007 – 2010 **Responsabile dell'Area CONTENUTI E STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE**
Direzione Affari Generali
CSI-Piemonte
- definizione di strategie e contenuti della comunicazione interna ed esterna dell'Azienda
 - gestione e sviluppo della Intranet aziendale (sezioni, quotidiana attività redazionale, introduzione e gestione di strumenti di discussione e blogging interni...)
 - ideazione e realizzazione di campagne di comunicazione interne
 - *web content management* e *web writing*
 - ideazione e coordinamento dell'esecuzione di progetti grafici
 - gestione dei contatti con i referenti dell'Azienda
 - *Corporate Social Responsibility management*
 - attività di ufficio stampa
 - attività di ricerca ed elaborazione di dati e informazioni
 - predisposizione di relazioni, reportistica, studi su specifiche tematiche
 - responsabilità diretta sul conto economico dell'Area
- Attività o settore Servizi di Informazione e Comunicazione
- 2005 – 2007 **Responsabile dell'Area ASSISTENZA ALLA DIREZIONE GENERALE**
Direzione Affari Generali
CSI-Piemonte
- supporto organizzativo e progettuale alla Direzione Generale
 - attività di ricerca ed elaborazione di dati e informazioni
 - predisposizione di relazioni, reportistica, studi su specifiche tematiche di interesse
 - redazione di testi, articoli giornalistici, interventi e presentazioni
 - gestione e monitoraggio dei progetti in carico alla Direzione Generale
 - interfaccia con tutte le altre funzioni aziendali
 - responsabilità diretta su team composti da specialisti amministrativi
- Attività o settore Servizi di Informazione e Comunicazione
- 2002 – 2005 **Staff di Direzione Generale**
Direzione Affari Generali
CSI-Piemonte
- supporto organizzativo, progettuale e amministrativo a beneficio della Direzione Generale
 - ricerca ed elaborazione di dati e informazioni
 - predisposizione di documentazione ad uso della Direzione Generale (slide, testi, report economici...)
 - interfaccia tra la Direzione Generale, la Presidenza e funzioni aziendali di primo riporto (Personale, Amministrazione, Aree Tecniche, Produzione)
- Attività o settore Servizi di Informazione e Comunicazione
- 2001 – 2002 **Archivista paleografico – collaboratore a progetto (post servizio civile)**
Archivio di Stato | Piazza Castello / 209, 10124 Torino (Italia)
<http://archiviodistatorino.beniculturali.it/>
- attività di riordino, inventariazione e catalogazione di Archivi e Fondi
 - collaborazione alla gestione della Sezione Didattica dell'Archivio

- predisposizione di materiale multimediale a supporto della Scuola di Paleografia e diplomatica
- organizzazione di visite didattiche e supporto all'erogazione di interventi formativi
- collaborazione allo sviluppo e alla bonifica di database archivistici on line di documenti e immagini
- collaborazione alla progettazione e alla realizzazione di attività di comunicazione (eventi, mostre temporanee...)

Attività o settore Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria

2001 **Area Manager Assistant – stagista**

Intesa BCI , Torino (Italia) | Piazza San Carlo, 156 10121 Torino

- realizzazione e amministrazione di database
- ricerca ed elaborazione di informazioni
- analisi e sintesi di dati provenienti da fonti eterogenee
- creazione di rapporti e presentazioni multimediali

Attività o settore Attività finanziarie e assicurative

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

ISTRUZIONE

- 2005 – 2006 **Corso in “Scrittura professionale e creativa”**
Scuola Holden, Torino (Italia)
- 1994 – 2000 **Laurea in Lettere Classiche**
Università degli Studi - Facoltà di Lettere e Filosofia, Torino (Italia)
110 / 110 con lode e dignità di stampa
- 1989 – 1994 **Maturità Classica**
Liceo Classico “Vincenzo Gioberti”, Torino (Italia)
60 / 60

CORSI DI SPECIALIZZAZIONE

- 2019 **“DataViz - tecniche di data visualization per efficientare processi in logica data driven e rappresentare informazioni strategiche a fini decisionali”**
IKN Italy, Milano (Italia)
- 2019 **“Agile for HR”**
X INSPEARIT, Milano (Italia)
- 2012 **“Social marketing per le PA”**
Bitmama, Milano (Italia)
- 2009 **“Presentazioni Efficaci”**
Alessandra Cimatti, Milano (Italia)
- 2008 **“Migliorare la comunicazione interna per accrescere efficienza e motivazioni**
Galgano Formazione, Milano (Italia)

- 2008 "Forme contrattuali di instaurazione di un rapporto di lavoro"
ISPER, Torino (Italia)
- 2008 "Corporate responsibility"
CSR Manager Network Italia , Milano (Italia)
- 2007 "e-Government e e-Democracy"
Scuola per la Buona politica, Torino (Italia)
- 2007 "Leggere e comprendere il bilancio pubblico"
Euconsult, Torino (Italia)
- 2005 "Utilizzare le mappe mentali come strumento operativo per il
cambiamento organizzativo"
Istituto Internazionale di Ricerca, Milano (Italia)
- "La gestione delle relazioni professionali"
Studio di Psicologia B&C , Torino (Italia)

ALTRI CORSI

- 2012 "Illeciti informatici: rischi e possibili conseguenze legali"
DFLabs, Torino (Italia)
- 2012 "Modello di organizzazione, gestione e controllo - d.lgs. 231 / 2001"
CSI-Piemonte, Torino (Italia)
- 2012 "Motori di ricerca semantici"
CSI-Piemonte, Torino (Italia)
- 2009 "SOA: Benefici, metriche, indicatori di business"
Forrester, Milano (Italia)
- 2009 "Architettura tecnologica didattica: soluzioni per la formazione"
CSI-Piemonte, Torino (Italia)
- 2008 "e-Democracy"
CSI-Piemonte, Torino (Italia)
- 2008 "Evoluzione delle tecnologie ICT e servizi"
ANUIT, Roma (Italia)
- 2008 "Lifelong learning, l'apprendimento permanente per lo sviluppo della
società"
CSI-Piemonte, Torino (Italia)
- 2007 "Nuove e innovative forme di comunicazione interna"
Istituto Internazionale di Ricerca, Milano (Italia)

COMPETENZE PERSONALI

Lingua madre Italiano

Altre lingue	COMPRESIONE		PARLATO		PRODUZIONE SCRITTA
	Ascolto	Letture	Interazione	Produzione orale	
Inglese	B2	C2	B2	C1	C1
Francese	A1	A1	A1	A1	A1

Competenze comunicative

- esperienza nel public speech (ho tenuto presentazioni, corsi di formazione sia aziendali sia rivolti a soggetti esterni, relazioni in occasione di convegni e seminari)
- attitudine alla relazione e familiarità con la negoziazione (ho curato i rapporti con i Clienti interni ed esterni, sia a livello direzionale sia collaborando con funzionari ed esecutivi)
- attitudine alla scrittura (ho redatto articoli e interventi, sia direttamente sia come ghostwriter)

Competenze organizzative e gestionali

- esperienza nella gestione di gruppi di lavoro (ho coordinato gerarchicamente e funzionalmente aree e gruppi di lavoro con risorse crescenti per numero e diversificazione nella specializzazione, sviluppando leadership e autorevolezza, favorendo la collaborazione, mediando tra professionalità diverse, impostando piani di formazione e crescita, curando i rapporti con le altre funzioni aziendali a tutti i livelli)
- orientamento al risultato e attitudine al *problem solving* (mi sono spesso misurato con un lavoro concreto molto diversificato, ma sempre caratterizzato dalla necessità di aver chiari gli obiettivi, di elaborare autonomamente le migliori modalità per raggiungerli, di saper rispondere alle richieste in modo autonomo e in tempi contenuti)
- familiarità con le tecniche di *project management* e con strumenti di pianificazione e controllo (suite SAP, suite Cardinis...)
- conoscenza delle principali norme legate ai Sistemi di gestione (in particolare, standard ISO 9001, ISO 27001, ISO 27017, ISO 27018, ISO 50001, ISO 45001, ISO 22301, ISO 2000-1, standard ECM – Educazione Continua in Medicina)
- pratica nella gestione amministrativa ed economica (ho sempre avuto responsabilità diretta sul conto economico delle Aree affidatemi)
- conoscenza delle tecniche e degli strumenti di gestione archivistica tradizionale e digitale

Competenze professionali

- competenze specialistiche in materia di design organizzativo
- *Business Process Reengineering*
- conoscenza della Normativa in ambito D.Lgs. 231/2001 e L. 190/2012
- strumenti e tecniche di comunicazione e di scrittura giornalistica
- tecniche di comunicazione e di scrittura su web e sui nuovi media
- tecnologie informatiche web, grafiche e multimediali
- *knowledge management* (ho promosso l'evoluzione del Centro di Documentazione aziendale, da ufficio ricerche a gestore e diffusore di conoscenza)
- *social media management* (ho curato l'introduzione e coordinato la gestione di canali social esterni e di sistemi Enterprise 2.0)
- tecniche di progettazione web basate su usabilità, accessibilità e *user centred design*
- organizzazione e gestione di grandi eventi (ho partecipato all'ideazione, alla promozione e alla realizzazione di convegni scientifici internazionali e di eventi di rilevanti dimensioni rivolti alla cittadinanza)
- norme e tecniche di gestione della responsabilità sociale d'impresa (ho coordinato l'attività di redazione di alcuni Bilanci Sociali)
- gestione delle politiche per la Qualità (ho curato l'applicazione delle norme UNI EN ISO 9001 per

differenti Direzioni e sono oggi responsabile dell'area che coordina i sistemi di gestione aziendali)

Competenze digitali

Elaborazione delle informazioni	AUTOVALUTAZIONE			
	Comunicazione	Creazione di Contenuti	Sicurezza	Risoluzione di problemi
Utente avanzato	Utente avanzato	Utente avanzato	Utente intermedio	Utente intermedio

- ottima conoscenza e pratica con i software di produttività personale (videoscrittura, presentation, fogli di calcolo...)
- buona competenza nella gestione ordinaria dei sistemi web di *Content Management System*
- buona competenza nell'utilizzo di software per la grafica, l'editing e la produzione/postproduzione audio e video
- conoscenza base dell'HTML

Patente di guida

Patente B

ULTERIORI INFORMAZIONI

Progetti

- Nuovo Sistema dei Profili Professionali del CSI-Piemonte (2019)
- Riorganizzazione aziendale del CSI-Piemonte | modello a Business Unit: design organizzativo relativo a strutture, responsabilità, missioni; reingegnerizzazione processi; introduzione di nuovi strumenti informatici (2019)
- Piano Strategico del CSI-Piemonte 2019 – 2021 (2018)
- Procedura di dialogo competitivo per la valorizzazione degli asset aziendali (2015 – 2017)
- Riorganizzazione aziendale del CSI-Piemonte | modello *Governance / Operations*: design organizzativo relativo a strutture, responsabilità, missioni (2013)
- "PiemonteFacile.it" | Portale unico dei servizi pubblici digitali (2013)
- "App Gallery" | Store dei servizi *mobile* della PA Piemontese (2012 - 2013)
- "Storia e Cultura dell'Industria" | Centro on line di valorizzazione della memoria storico-industriale del Nord Ovest dal 1850 ad oggi (2010 – 2013)
- Nuovo centro di documentazione aziendale (2010 - 2013)
- Nuovo sito istituzionale aziendale (plurilingue) e apertura dei canali sociali del CSI su Facebook, YouTube, Twitter... (2010)
- Bilancio Sociale del CSI Piemonte (2007 – 2017)
- Nuova Intranet aziendale e introduzione di strumenti di collaborazione e social interni (2007)

Pubblicazioni

- "L'articolo 13 del decreto Bersani", di Renzo Rovaris, Maria Angela Laurino e Andrea Marchisio http://www.astrid-online.it/static/upload/protected/Art-/Art-13_DEF_studio-di-Rovaris-Laurino-Marchisio.pdf

PUNTI DI FORZA

- **Visione di insieme:**

ritengo essenziale affrontare ogni questione da molteplici punti di vista e giungere ad una prospettiva di sintesi complessiva, in modo da individuare i problemi-chiave, assumere decisioni strategiche in coerenza con le finalità ultime e programmare azioni tattiche efficienti

- **Leadership e gestione del lavoro in team:**

credo nella necessità di esprimere autorevolezza attraverso l'esempio, dedico tempo e risorse ad organizzare il lavoro degli altri, considero fondamentale la responsabilizzazione di tutti i membri di un gruppo di lavoro, la condivisione degli obiettivi e la creazione di spirito di squadra

- **Problem solving:**

mi impegno per individuare soluzioni concrete e coerenti con i vincoli di contesto, ricercando un punto di equilibrio tra esigenze e risorse disponibili

- **Orientamento al risultato:**

lavoro per obiettivi, mantenendo entusiasmo e focalizzazione nonostante difficoltà e portando a termine quanto ho intrapreso, eventualmente ponderando variazioni e attualizzazione di ciò che ho programmato

- **Propensione all'innovazione e pensiero positivo:**

sono naturalmente incline al cambiamento, e opero per superare le criticità e gestire i rischi trasformandoli in opportunità, facendo dell'ascolto uno strumento per ampliare la mia prospettiva e di supporto alla decisione

AREE DI MIGLIORAMENTO

- **Gestione dell'emotività:**

mi sto impegnando ad assumere un comportamento rilassato e controllato anche nelle difficoltà, per affrontare anche le situazioni di tensione con equilibrio, per utilizzare le emozioni come aiuto per le decisioni senza farmi prevaricare da esse e per infondere positività e creare fiducia negli altri

- **Sinteticità e focalizzazione nell'elaborazione delle informazioni:**

mi sto adoperando per sviluppare una maggiore capacità di passare dalla fase di analisi e di esame di dettaglio di una questione complessa, a quella di elaborazione e definizione dei suoi elementi caratterizzanti, anche per riuscire a comunicare con semplicità priorità, obiettivi e azioni fondamentali

- **Ricerca ed elaborazione del feedback**

sono stato troppo dipendente dal riconoscimento e dai giudizi altrui, quasi a ricercare in essi il senso del mio operato; mi sto impegnando a sviluppare la capacità di ricercare il feedback nella sua corretta accezione, ovvero per accertare i miei errori, individuare i miei limiti e mettere in atto azioni mirate a superarli

Dati personali Autorizzo il trattamento dei miei dati personali ai sensi del Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali".