

VALORE
COMUNE

Progetto per la Crescita delle
Competenze nella Pubblica
Amministrazione Locale

Scheda Tecnica

I MODULI OFFERTI DAL SERVIZIO

L'Esperto Risponde	3
Valutazione degli strumenti in uso (Check List)	4
Analisi dell'efficacia organizzativa	6
Verifica dei parametri di funzionamento di un settore dell'Ente	8
Verifica qualitativa di funzionamento di un settore dell'Ente	10
Analisi di clima (engagement)	12
Descrizione dei ruoli	15
Data Base degli obiettivi di prestazione	16
Modello delle capacità manageriali	18
Valutazione delle competenze	19
Valutazione degli stili di Leadership	21
Area Pubblica	22

L'Esperto Risponde

Obiettivo

Il Modulo permette di usufruire di uno strumento di consulenza telematica che consente ai Comuni abbonati di formulare quesiti via web a esperti Ancitel su tematiche giuridico amministrative.

Descrizione

Il Comune abbonato potrà formulare domande sulle tematiche che interessano il comparto delle risorse umane e consultare l'archivio delle risposte per verificare se la risoluzione del quesito posto è già disponibile.

Livello di Servizio

Il Comune abbonato potrà formulare fino a 5 quesiti.

Valore (per il) Comune

Il Comune riceve tempestive e autorevoli soluzioni alle specifiche problematiche di settore con l'opportunità di conoscere le questioni già rappresentate da altri Enti e le relative soluzioni adottabili.

Valutazione degli strumenti in uso (Check List)

Obiettivo

Il Modulo permette al responsabile del personale del Comune, attraverso la compilazione di un questionario, di verificare lo “stato” dei propri processi, sistemi e strumenti di gestione delle risorse umane.

Descrizione

Il questionario è articolato in quattro sezioni:

- La prima sezione è dedicata ai **sistemi retributivi**, al fine di rilevare le prassi e le politiche salariali adottate dal Comune (principalmente indennità di posizione e premialità).
- La seconda sezione è dedicata all'approfondimento dei **sistemi di valutazione del personale** finalizzati ad orientare i comportamenti delle persone e a determinare la comprensione condivisa degli obiettivi del Comune.
- La terza sezione è focalizzata sui **sistemi di incentivazione**.
- La quarta sezione è dedicata alle progressioni **di carriera**.

Il Comune potrà compilare il questionario una sola volta per l'intera durata annuale dell'abbonamento.

Sarà cura del responsabile del personale del Comune abbonato fornire i riferimenti (nominativo, settore, ruolo, e-mail) delle risorse che dovranno provvedere alla compilazione del questionario (l'e-mail è necessaria per completare il questionario).

Il modulo prevede il rilascio di un **Report** di sintesi che il Comune abbonato potrà scaricare in formato pdf attraverso il download da cruscotto accessibile nell'Area Riservata del Portale. Il **Report** sarà costituito da:

- risultati numerici dell'intero campione di Comuni per ciascuna domanda;
- dati di confronto per classi di Comuni omogenei: numero di abitanti; area geografica di appartenenza; numero di dipendenti.

Livello di Servizio

La compilazione della Check List da parte dei Comuni garantirà il rilascio semestrale di un report di sintesi. I Comuni che sottoscriveranno l'abbonamento entro il mese di giugno potranno scaricare il proprio report nel mese di giugno. Nel mese di dicembre, i Comuni potranno scaricare il report aggiornato, avendo la possibilità di confrontare lo "stato" dei propri sistemi di gestione delle risorse umane con un numero più ampio di Comuni.

I Comuni che sottoscriveranno l'abbonamento dopo il mese di giugno potranno comunque compilare il questionario in qualsiasi momento entro il rilascio del report previsto nel mese di dicembre.

Il confronto per classi di Comuni omogenei sarà effettuato unicamente al raggiungimento di un numero minimo di Enti (10) per ogni classe.

Valore (per il) Comune

La verifica dello "stato" dei processi e dei sistemi di gestione delle risorse e il confronto con classi di Comuni omogenei permettono alle organizzazioni comunali di sviluppare adeguati supporti operativi favorendo l'efficienza e l'efficacia nella gestione e nello sviluppo del personale.

Analisi dell'efficacia organizzativa

Obiettivo

Il Modulo permette di esaminare i fattori che incidono sulla capacità di un Comune di “eseguire” il proprio lavoro.

Descrizione

Le principali aree di focalizzazione sono: Allineamento Strategico, Leadership, Talent/Performance Management, Lavoro di Gruppo (Teamwork) e Livelli di Interazione con gli altri Ruoli, Processo Decisionale, Autorità/Empowerment e Responsabilità.

L'analisi verrà condotta utilizzando specifici processi e strumenti sviluppati dalla divisione “Insight” di Hay Group, sulla base delle ricerche e delle esperienze acquisite nel corso degli anni sul tema dell'efficacia organizzativa, che hanno condotto, anche attraverso il confronto con i Segretari Generali/Direttori Generali di un campione di Comuni, alla definizione e allo sviluppo del modello su cui il questionario di analisi è fondato.

Sarà cura del responsabile del personale del Comune abbonato fornire i riferimenti (nominativo, settore, ruolo, e-mail) delle risorse che dovranno provvedere alla compilazione del questionario (l'e-mail è necessaria per completare il questionario).

Il Comune potrà compilare il questionario una sola volta per l'intera durata annuale dell'abbonamento.

Il modulo prevede il rilascio di un **Report** di sintesi che il Comune riceverà in formato pdf per posta elettronica. Il **Report** sarà costituito da:

- risultati numerici dell'intero campione di Comuni per ciascuna domanda;
- dati di confronto per classi di Comuni omogenei: numero di abitanti; area geografica di appartenenza; numero di dipendenti.

Il questionario proposto è stato sviluppato utilizzando come elemento di differenziazione la classe dimensionale del Comune (Comuni Piccoli e Comuni Medio - Grandi).

Livello di Servizio

- Al fine di garantire la consistenza dei risultati e l'anonimato dei partecipanti all'analisi il Comune dovrà coinvolgere obbligatoriamente almeno 5 dipendenti. Il numero massimo di dipendenti è definito in funzione della dimensione demografica del Comune:
- Comune piccolo (fino a 15.000 abitanti) = numero partecipanti massimo: 10 minimo: 5
- Comune medio (tra 15.001 e 60.000 abitanti) = numero partecipanti massimo: 25 minimo: 5
- Comune grande (oltre 60.000 abitanti) = numero partecipanti massimo: 40 minimo: 5

La compilazione del questionario da parte del Comune potrà essere eseguita all'interno di uno degli archi temporali definiti per il servizio: aprile - giugno; settembre - novembre.

La compilazione del questionario da parte dei Comuni garantirà il rilascio di un report di sintesi al termine dell'arco temporale. Nel mese di dicembre il Comune potrà ricevere il report aggiornato, avendo la possibilità di confrontarsi con un numero più ampio di Comuni.

Il confronto per classi di Comuni omogenei sarà effettuato unicamente al raggiungimento di un numero minimo di Enti (10) per ogni classe.

Valore (per il) Comune

Il Comune sarà in grado di comprendere in che modo gli stili di leadership, i sistemi di valutazione del personale, il disegno dei ruoli e dell'organizzazione influenzino la propria capacità di realizzare obiettivi e programmi, di attuare best practice, e più in generale, di portare a termine le attività, osservando i comportamenti esistenti nell'organizzazione ed evidenziando anche l'eventuale assenza di comportamenti auspicati o desiderabili e non ancora attuati.

Verifica dei parametri di funzionamento di un settore dell'Ente

Obiettivo

Il Modulo permette di analizzare e approfondire argomenti di carattere quantitativo di specifico interesse del Comune che consentono la verifica dei parametri di funzionamento di un settore comunale. Il settore oggetto di analisi sarà individuato in relazione a specifici fabbisogni espressi direttamente dai Comuni o per evoluzione del contesto normativo di riferimento.

Descrizione

La compilazione del questionario sarà curata dal responsabile del settore/area comunale coinvolto nell'indagine.

Il Comune potrà compilare il questionario, per il settore oggetto di analisi, una sola volta per l'intera durata dell'abbonamento.

Il Comune potrà scaricare il **Report** in formato pdf attraverso il download da cruscotto accessibile nell'Area Riservata del Portale. Il **Report** sarà costituito da:

- risultati numerici dell'intero campione di Comuni per ciascuna domanda;
- dati di confronto per classi di Comuni omogenei: numero di abitanti; area geografica di appartenenza; numero di dipendenti.

Livello di Servizio

La compilazione del questionario da parte dei Comuni garantirà il rilascio semestrale di un report di sintesi. I Comuni che sottoscriveranno l'abbonamento entro il mese di giugno potranno scaricare il proprio report nel mese di giugno. Nel mese di dicembre, il Comune potrà scaricare il report aggiornato, avendo la possibilità di confrontarsi con un numero più ampio di Comuni.

I Comuni che sottoscriveranno l'abbonamento dopo il mese di giugno potranno comunque compilare il questionario in qualsiasi momento entro il rilascio del report previsto nel mese di dicembre.

Il confronto per classi di Comuni omogenei sarà effettuato unicamente al raggiungimento di un numero minimo di Enti (10) per ogni classe.

Valore (per il) Comune

La verifica dei parametri di funzionamento di un settore comunale e il confronto con classi di Comuni omogenei, permette alle organizzazioni comunali di sviluppare adeguati supporti operativi favorendo l'efficienza dei processi gestionali.

Verifica qualitativa di funzionamento di un settore dell'Ente

Obiettivo

Il Modulo permette di analizzare e approfondire tematiche di specifico interesse del Comune che consentono la verifica di funzionamento di un settore comunale attraverso la somministrazione di domande al personale direttamente coinvolto nel settore su ambiti quali: la capacità di soddisfare le esigenze dell'utente finale, la presenza di vincoli operativi e organizzativi, la coerenza del sistema di deleghe, l'efficacia dell'azione manageriale e organizzativa, Il settore oggetto di analisi sarà individuato in considerazione di specifici fabbisogni espressi direttamente dai Comuni o per evoluzione del contesto normativo di riferimento.

Descrizione

Il questionario verrà somministrato a più risorse di uno specifico settore/area comunale oggetto dell'indagine.

Al fine di avviare il processo di valutazione sarà cura del Comune fornire i riferimenti (nominativo, settore, ruolo, E-mail) delle risorse che dovranno provvedere alla compilazione del questionario (l'e-mail è necessaria per completare il questionario).

Il Comune potrà compilare il questionario una sola volta per l'intera durata annuale dell'abbonamento.

Il modulo prevede il rilascio di un **Report** di sintesi che il Comune abbonato riceverà in formato pdf per posta elettronica. Il **Report** sarà costituito da:

- risultati numerici dell'intero campione di Comuni per ciascuna domanda;
- dati di confronto per classi di Comuni omogenei: numero di abitanti; area geografica di appartenenza; numero di dipendenti.

Livello di Servizio

- Al fine di garantire la consistenza dei risultati e l'anonimato dei partecipanti all'analisi il Comune dovrà coinvolgere obbligatoriamente almeno 5 dipendenti.

La compilazione del questionario da parte dei Comuni garantirà il rilascio semestrale di un report di sintesi. I Comuni che sottoscriveranno l'abbonamento entro il mese di giugno potranno scaricare il proprio report nel mese di giugno. Nel mese di dicembre, i Comuni potranno scaricare il report aggiornato, avendo la possibilità di confrontarsi con un numero più ampio di Comuni.

I Comuni che sottoscriveranno l'abbonamento dopo il mese di giugno potranno comunque compilare il questionario in qualsiasi momento entro il rilascio del report previsto nel mese di dicembre.

La compilazione del questionario da parte del Comune potrà essere eseguita all'interno di uno degli archi temporali definiti per il servizio: Aprile - Giugno; Settembre - Novembre.

Il confronto per classi di Comuni omogenei sarà effettuato unicamente al raggiungimento di un numero minimo di Enti (10) per ogni classe.

Valore (per il) Comune

La verifica dei parametri di funzionamento di un settore comunale e il confronto con classi di Comuni omogenei, permette alle organizzazioni comunali di sviluppare adeguati supporti operativi favorendo l'efficacia dei processi gestionali.

Analisi di clima (engagement)

Obiettivo

Il Modulo, basato sul corrispondente Modello Hay Group, permette di diagnosticare il livello di coinvolgimento e di “criticità” dei processi di leadership, di comunicazione, di gestione e di sviluppo, che lo generano.

Descrizione

L’analisi verrà condotta utilizzando specifici processi e strumenti sviluppati dalla divisione “Insight” di Hay Group, sulla base delle ricerche e delle esperienze acquisite nel corso degli anni sul tema della motivazione e della valutazione, che hanno condotto anche attraverso il confronto con i Segretari Generali/Direttori Generali di un campione di Comuni, alla definizione del modello su cui il questionario di analisi del clima organizzativo è fondato.

- Gli ambiti analizzati sono, in particolar modo, riferibili a 4 prospettive:
- Efficacia Aziendale: Direzione strategica; Leadership; Cultura dell’innovazione; Reputazione esterna;
- Equità e Modalità di Gestione: Carico di lavoro; Riconoscimenti e incentivi; Progressioni di carriera; Gestione dei talenti;
- Efficacia Personale: Autorevolezza; Capacità di Lavoro di Gruppo e Gestione dei Collaboratori; Risorse; Comunicazione; Supervisione;
- Impegno Personale: Soddisfazione; Coinvolgimento.

Sarà cura del responsabile del personale del Comune fornire i riferimenti (nominativo, settore, ruolo, E-mail) delle risorse che dovranno provvedere alla compilazione del questionario (l’e-mail è necessaria per completare il questionario).

- Il Comune potrà compilare il questionario una sola volta per l’intera durata annuale dell’abbonamento.

Il modulo prevede il rilascio di un **Report** di sintesi che il Comune abbonato riceverà in formato pdf per posta elettronica.

Il **Report** sarà costituito da:

- risultati numerici dell'intero campione di Comuni per ciascuna domanda;
- dati di confronto per classi di Comuni omogenei: numero di abitanti; area geografica di appartenenza; numero di dipendenti.

Livello di Servizio

- Al fine di garantire la consistenza dei risultati e l'anonimato dei partecipanti all'analisi il Comune dovrà coinvolgere obbligatoriamente almeno 5 dipendenti. Il numero massimo di dipendenti sarà definito in funzione della dimensione demografica del Comune:
- Comune piccolo (fino a 15.000 abitanti) = numero partecipanti massimo :50
minimo: 5
- Comune medio (tra 15.001 e 60.000 abitanti) = numero partecipanti massimo: 120
minimo: 5
- Comune grande (oltre 60.000 abitanti) = numero partecipanti massimo: 300
minimo: 5

La compilazione del questionario da parte del Comune potrà essere eseguita all'interno di uno degli archi temporali definiti per il servizio: Aprile – Giugno, Settembre – Novembre.

La compilazione del questionario da parte dei Comuni garantirà il rilascio di un report di sintesi. Nel mese di dicembre, i Comuni potranno ricevere il report aggiornato, avendo la possibilità di confrontarsi con un numero più ampio di Comuni.

Il confronto per classi di Comuni omogenei sarà effettuato unicamente al raggiungimento di un numero minimo di Enti (10) per ogni classe.

Valore (per il) Comune

La compilazione del questionario di analisi di clima (engagement) consente al Comune di:

- misurare il livello di coinvolgimento e di motivazione dei dipendenti;
- mettere in luce aree di forza e di miglioramento del Comune e le priorità di cambiamento;
- confrontare i propri risultati con quelli di altri Comuni;

- fornire un ritorno ai manager titolari di ruoli chiave, a tutti i livelli, attraverso il confronto con altre risorse del Comune;
- sviluppare specifici piani di miglioramento.

Descrizione dei ruoli

Obiettivo

Il modulo Descrizione dei ruoli consente di avere indicazioni strutturate di tutti gli elementi oggettivi caratterizzanti lo scopo di un ruolo.

Descrizione

La documentazione presente nel modulo contiene una mappatura dei ruoli organizzativi tipici di un Comune; tale mappatura è stata definita attraverso l'analisi organizzativa di un campione di Comuni medio/grandi e considerando i contenuti e le responsabilità dei ruoli e la ripartizione di queste ultime tra le strutture organizzative.

Le caratteristiche che saranno riportate per ogni ruolo organizzativo sono le seguenti:

- descrizione della Missione del ruolo;
- principali parametri operativi ed economici del ruolo;
- descrizione delle finalità del ruolo.

Livello di Servizio

Il Comune abbonato potrà scaricare tutti i documenti riguardanti la descrizione dei ruoli in formato pdf attraverso il download dal cruscotto accessibile nell'Area Riservata del Portale.

Valore (per il) Comune

L'output del processo di analisi dei ruoli è rappresentato da un documento strutturato che descrive in maniera analitica e formalizzata le principali caratteristiche di un ruolo organizzativo, e può essere utilizzato come punto di riferimento per la predisposizione degli strumenti organizzativi dell'Ente.

Data Base degli obiettivi di prestazione

Obiettivo

Il Data Base degli obiettivi di prestazione è uno strumento che consente la raccolta degli obiettivi assegnati ai responsabili dei Settori del Comune.

Il Data Base consentirà agli abbonati di visualizzare l'elenco degli obiettivi assegnati, per settori ciascun ruolo previsto nel modello organizzativo proposto (cfr Descrizione dei Ruoli), e la relativa percentuale di frequenza di assegnazione da parte dei Comuni abbonati.

Descrizione

Il Modulo permette di visualizzare il dettaglio degli obiettivi assegnati ai ruoli apicali dei Comuni selezionando il settore e/o ruolo di interesse.

Per consultare il Data Base i Comuni dovranno precedentemente inserire nel sistema i propri obiettivi di prestazioni per l'anno di riferimento.

I dati richiesti al Comune, per ogni settore e ruolo, sono:

- obiettivo: descrizione puntuale degli obiettivi associati ad ogni singolo ruolo (dovrà essere associato almeno un obiettivo per ogni ruolo);
- indicatore: indicatore di riferimento dell'obiettivo assegnato (€, %, numero);
- tipologia dell'obiettivo: indica la natura dell'obiettivo associato al ruolo (Qualitativo/Quantitativo).

I dati inseriti saranno analizzati e normalizzati da esperti di Valore Comune e potranno essere consultati in forma aggregata attraverso la visualizzazione del Report disponibile on line.

Il Comune potrà accedere al Data Base degli obiettivi di prestazioni attraverso il relativo link presente sul proprio cruscotto accessibile nell'Area Riservata del Portale.

Livello di Servizio

Il Data Base degli obiettivi sarà accessibile al termine del processo di analisi e normalizzazione dei dati. Il processo di normalizzazione sarà completato entro 4 settimane dall'inserimento e convalida dei dati da parte del Comune.

Il confronto per classi di Comuni omogenei sarà effettuato unicamente al raggiungimento di un numero minimo di Enti (10) per ogni classe.

Valore (per il) Comune

Lo strumento permetterà di confrontare i propri obiettivi di prestazione con quelli inseriti da classi di Comuni omogenei (numero di abitanti; area geografica di appartenenza; numero di dipendenti).

Modello delle capacità manageriali

Obiettivo

Il modulo del Modello di capacità permette ai Comuni di rilevare i comportamenti efficaci per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Descrizione

Il Modello prevede la descrizione di ciascuna competenza rilevata e l'associazione a ciascuna di essa dei livelli di intensità necessari per ricoprire il ruolo.

Il modello è stato costruito dopo aver analizzato la realtà organizzativa e operativa di un campione di Comuni italiani, di medie e piccole dimensioni, mettendola a confronto con quanto viene oggi loro richiesto in termini di "Missione" nel complesso dei rapporti Stato – Enti Locali e del sistema normativo vigente e in evoluzione.

Il modello, inoltre, contiene la griglia di valutazione delle capacità che riporta, per ogni capacità, la descrizione della stessa e l'insieme dei comportamenti da osservare per avviare un'efficace valutazione.

Livello di Servizio

Il Comune abbonato potrà scaricare la presentazione e il modello delle capacità in formato pdf attraverso il download da cruscotto accessibile nell'Area Riservata del Portale.

Valore (per il) Comune

Il Modello delle capacità manageriali consente ai Comuni di alimentare il sistema di valutazione della prestazione in modo preciso, oggettivo e con criteri di alta affidabilità e di analizzare i bisogni formativi delle risorse ed eventuali interventi formativi necessari al loro sviluppo.

Valutazione delle competenze

Obiettivo

Il Modulo presenta un questionario di rilevazione delle competenze possedute dal dipendente che consente di valutare le competenze/comportamenti organizzativi attesi e dare vita a un programma di miglioramento e potenziamento della persona valutata.

Descrizione

Il questionario di valutazione delle competenze si basa sul Modello delle Capacità Manageriali dei Responsabili di Area e di Servizio dei Comuni, realizzato a seguito di Focus Group tra esperti di settore e Segretari Generali/Direttori Generali di alcuni Comuni campione.

Al fine di avviare il processo di valutazione sarà cura del responsabile del personale del Comune fornire i riferimenti (nominativo, ruolo, settore, e-mail, numero di telefono) dei dipendenti da valutare (valutati) e dei superiori, colleghi, collaboratori (valutatori) che dovranno provvedere alla compilazione del questionario (l'e-mail è necessaria per completare il questionario).

Il numero delle risorse partecipanti alla valutazione delle competenze sarà indicato dal Comune nella fase di stipula della Commissione di Adesione al servizio Valore Comune.

Al fine di garantire l'affidabilità del sistema e la riservatezza delle valutazioni, per ogni valutato inserito dovranno essere indicati almeno 5 valutatori, di cui:

- 1 Capo;
- almeno 2 Collaboratori;
- almeno 2 Colleghi.

Il sistema prevede che i valutatori, e il valutato in autovalutazione, portino a termine la compilazione del questionario nel medesimo arco temporale. Il **Report** sarà costituito da:

- un **Report** per ogni persona valutata che verrà inviato esclusivamente al valutato;
- un **Feedback Telefonico** di circa 30 minuti da parte di un consulente Hay Group direttamente con la persona valutata.

Livello di Servizio

Il Responsabile valutato riceverà il Report e sarà contattato telefonicamente per il feedback da parte di un consulente Hay Group entro 1 settimana dal termine del processo di compilazione del questionario (da parte del valutato e dei valutatori).

Valore (per il) Comune

Il Modulo offre un'opportunità importante per aiutare i responsabili dei ruoli manageriali a riflettere su come sono percepiti dai propri superiori, colleghi e collaboratori in relazione alla propria percezione rispetto ai comportamenti organizzativi. Il modulo consente inoltre di individuare le priorità di sviluppo manageriale dei valutati e a definire un piano di miglioramento personale.

Valutazione degli stili di Leadership

Obiettivo

Il Modulo presenta un questionario sugli stili di leadership che consente alle organizzazioni comunali di comprendere lo stile di leadership dei Responsabili, consentendo loro di affrontare in modo flessibile le sfide poste dai principali cambiamenti richiesti e necessari alla loro organizzazione.

Descrizione

Il questionario sugli stili di leadership si basa su un modello che evidenzia sei stili di leadership che impattano significativamente sul clima organizzativo del proprio gruppo di lavoro. Lo strumento, basato su ricerche condotte da David McClelland, George Litwin e Robert Stringer dell'Università di Harvard, prevede la compilazione del questionario sia da parte del valutato che da parte dei collaboratori.

Al fine di avviare il processo di valutazione sarà cura del Comune fornire i riferimenti (nominativo, ruolo, settore, e-mail, numero di telefono) dei dipendenti da valutare (valutati) e dei collaboratori (valutatori) che dovranno provvedere alla compilazione del questionario (l'e-mail è necessaria per completare il questionario).

Il numero delle risorse partecipanti alla valutazione delle competenze sarà indicato dal Comune nella fase di stipula della Commissione di Adesione al servizio Valore Comune.

Al fine di garantire l'affidabilità del sistema e la riservatezza delle valutazioni, per ogni valutato inserito dovranno essere indicati almeno 3 valutatori.

Il sistema prevede che i valutatori, e il valutato in auto valutazione, portino a termine la compilazione del questionario nel medesimo arco temporale. Il **Report** sarà costituito da:

- un **Report standard** per ogni persona valutata che verrà inviato esclusivamente al valutato;
- un **Feedback Telefonico** di circa 30 minuti da parte di un consulente Hay Group direttamente con la persona valutata.

Livello di Servizio

Il Responsabile valutato riceverà il Report e sarà contattato telefonicamente per il feedback da parte di un consulente Hay Group entro 1 settimana dal termine del processo di compilazione del questionario (da parte del valutato e dei valutatori).

Valore (per il) Comune

Il Modulo offre la possibilità di aiutare i Responsabili valutati a riflettere sulla percezione che i propri collaboratori hanno dei propri stili di leadership e di confrontarla con la propria percezione. Il modulo consente inoltre di individuare le priorità di sviluppo degli stili di leadership più efficaci e a definire un piano di miglioramento personale.

Area Pubblica

- Il portale “Valore Comune” consente inoltre la consultazione delle Sezioni Documentazione Giuridica, Metodologie, Documenti, News e FAQ.