



**UTI DELLE VALLI E DELLE DOLOMITI FRIULANE**

**SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E  
VALUTAZIONE RISULTATI (TPO)**

(Approvato con Delibera di .....del.... N°.)

**ESERCIZIO 2018**

**COGNOME** \_\_\_\_\_

**NOME** \_\_\_\_\_

**CATEGORIA**

**PROFILO PROFESSIONALE**

## CRITERI

Vanno considerati due diversi piani espressivi della prestazione fornita da un dipendente titolare di posizione organizzativa:

TIPOLOGIA	OGGETTO	FONTI
<i>Risultati raggiunti</i>	Conseguimento obiettivi <b>Progetti Strategici</b>	SIGOV
<i>Sviluppo delle competenze</i>	Relazionali	Feedback in base alle schede di valutazione
	Ad efficacia personale	Feedback in base alle schede
	Professionale manageriale	Scheda di valutazione

## I PESI DEGLI AMBITI DELLE PERFORMANCE

- *Prestazione-Risultato*: **40%** collegato:
  - al risultato nella gestione dei progetti strategici **40%**.
- *Sviluppo delle competenze*: **60%** collegato:
  - Competenze Relazionali: alla valutazione della capacità relazionale, alla capacità cioè di collaborare internamente al proprio servizio e con gli altri servizi **30%**.
  - Competenze Gestionali organizzative:
    - alle competenze ad efficacia personale **10%**;
    - alle competenze professionali-manageriali **20%**

## PRESTAZIONE DI RISULTATO

### Progetti strategici

#### Progetti strategici: 40%

Sono quei progetti volti all'innovatività e al miglioramento di un servizio o che prevedono la complessità di un'opera da realizzare. Il progetto valorizza la strategicità dell'opera, la collaborazione trasversale tra gli enti, la capacità di lavorare in squadra.

PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	100	102	104	105	106
0-50% Non raggiunto	0	0	0	0	0
51-75%	0	0	16	19	25
76-90%	5	20	35	40	50
91-100% Raggiunto	7	28	49	56	70

#### Legenda rilevanza Progetti strategici nel Piano Performance:

- 100 - Obiettivo con un normale grado di difficoltà di raggiungimento  
- Obiettivo anche complesso ma il cui risultato atteso è generico o non quantificabile  
- Obiettivo di efficienza senza l'indicazione di un preciso parametro base di riferimento  
- Obiettivo con un indicatore incompleto o non esaustivo.
- 102 - Obiettivo con uno spiccato grado di difficoltà di raggiungimento  
- Obiettivo che comporta un miglioramento del servizio all'utente  
- Obiettivo relativo a predisposizione di nuovi regolamenti, o modifiche agli attuali, che comportano sensibili e misurabili miglioramenti nell'attività.
- 104 - Obiettivo con un notevole grado di difficoltà di raggiungimento  
- Obiettivo che comporta elevati miglioramenti di efficienza e riduzione di costi di gestione (documentata) a parità di servizio offerto  
- Obiettivo che comporta un notevole e oggettivo miglioramento del servizio all'utente  
- Obiettivo di sensibile miglioramento dei risultati economici
- 105 - Obiettivo con un elevato grado di difficoltà di raggiungimento  
- Obiettivo che comporta una consistente riduzione dei costi a parità di servizio offerto  
- Obiettivo che offre un nuovo servizio all'utente o un notevole incremento del soddisfacimento della domanda inevasa
- 106 - Obiettivo altamente strategico

#### Il Direttore in accordo con il Segretario e con l'Ufficio di Presidenza:

- indica tra i progetti annualmente previsti per ciascun settore, quelli che ritiene, di inserire nel piano delle performance, in quanto particolarmente rilevanti e strategici;
- discute e concorda con la PO altri progetti da inserire nel piano delle performance;
- attribuisce il valore a ciascuno dei progetti inseriti nel Piano delle performance secondo la rilevanza dell'obiettivo, con l'attenzione che a regime, il risultato dei progetti strategici sia non inferiore a 420.

Viene calcolato il valore maturato da ciascuna PO con riferimento ai punteggi assegnati a ciascun progetto il cui risultato finale non sia inferiore a 420.

Esempio:

Progetto 1) pesa 106 vale 70  
Progetto 2) pesa 106 vale 70  
Progetto 3) pesa 104 vale 49  
Progetto 4) pesa 106 vale 70  
Progetto 5) pesa 104 vale 49  
Progetto 6) pesa 106 vale 70  
Progetto 7) pesa 106 vale 70

TOT. valore maturato Vale 448

FINE ANNO A VERIFICA:

progetto 1) pesa 106 vale 70	verifica: 100%	vale 70
Progetto 2) pesa 106 vale 70	40%	vale 0
Progetto 3) pesa 104 vale 49	80%	vale 35
Progetto 4) pesa 106 vale 70	100%	vale 70
Progetto 5) pesa 104 vale 49	100%	vale 49
Progetto 6) pesa 106 vale 70	80%	vale 50
Progetto 7) pesa 106 vale 70	80%	vale 50

TOT. valore maturato Vale 448 (quindi 420) Vale 324

$$324/420 = 0,771$$

## Progetti Strategici - Piano delle Performance

Progetto n. _____	Peso: _____	% di realizzazione (da PEG)	Valore ottenuto	Eventuali note
Titolo:	Valore: _____			

Progetto n. _____	Peso: _____	% di realizzazione (da PEG)	Valore ottenuto	Eventuali note
Titolo:	Valore: _____			

Progetto n. _____	Peso: _____	% di realizzazione (da PEG)	Valore ottenuto	Eventuali note
Titolo:	Valore: _____			

Progetto n. _____	Peso: _____	% di realizzazione (da PEG)	Valore ottenuto	Eventuali note
Titolo:	Valore: _____			

Progetto n. _____	Peso: _____	% di realizzazione (da PEG)	Valore ottenuto	Eventuali note
Titolo:	Valore: _____			

Progetto n. _____	Peso: _____	% di realizzazione (da PEG)	Valore ottenuto	Eventuali note
Titolo:	Valore: _____			

<b>TOTALE VALORE PROGETTI (A)</b>	<b>TOTALE VALORE REALIZZATO (B)</b>	<b>VALUTAZIONE (B/A)</b>
<b>420</b>		

## SVILUPPO DELLE COMPETENZE

### Relazionali – Gestionali organizzative – Tecnico specialistiche

Le competenze sono un insieme di conoscenze, abilità pratiche ed atteggiamenti che si manifestano nell'azione volta a realizzare una prestazione.

### COMPETENZE RELAZIONALI

#### Collaborazione con gli altri servizi e collaborazione interna al proprio servizio

Criteria di pesatura delle competenze relazionali, quelli di efficacia personali e quelle professionali manageriali

PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	Sufficiente 104	Buono 105	Eccellente 106
0-50% <i>Non raggiunto</i>	0	0	0
51-75%	16	19	25
76-90%	35	40	50
91-100% <i>Raggiunto</i>	49	56	70

Competenze relazionali - Integrazione organizzativa. **Peso: 30%**

Durante il colloquio iniziale, per ciascun parametro, viene fissato l'obiettivo da raggiungere classificandolo in "sufficiente, buono, eccellente". Nella verifica intermedia e finale si riporta il punteggio ottenuto coerente al parametro scelto. Il punteggio finale assegnato è pari alla media della somma dei punteggi finali ottenuti.

AREA RELAZIONALE Collaborazione con gli altri servizi e orientamento al cliente/utente		AREA RELAZIONALE Collaborazione interna al proprio servizio	
<u>COSTRUZIONE DI RELAZIONI:</u> capacità di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli altri servizi utili al raggiungimento degli obiettivi di lavoro, nei diversi settori di contatto (intercomunali). <b>Obiettivo:</b>	PUNTEGGIO OTTENUTO:  Intermedio _____  Finale _____	<u>COOPERAZIONE E LAVORO DI GRUPPO:</u> capacità di affrontare il lavoro di squadra e la cooperazione con i colleghi supportando le decisioni dei responsabili/amministratori e riconoscendo i meriti degli altri. <b>Obiettivo:</b>	PUNTEGGIO OTTENUTO:  Intermedio _____  Finale _____
<u>ORIENTAMENTO AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ ESTERNO:</u> capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia. <b>Obiettivo:</b>	PUNTEGGIO OTTENUTO:  Intermedio _____  Finale _____	<u>LEADERSHIP:</u> capacità di coinvolgimento, di ottenere collaborazione e di guidare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati. <b>Obiettivo:</b>	PUNTEGGIO OTTENUTO:  Intermedio _____  Finale _____

A: Punteggio finale totale assegnato (Somma)	Punteggio finale (Media) A/4

## COMPETENZE GESTIONALI ORGANIZZATIVE

Comportamenti ad efficacia personale. **Peso: 10%**

<b>AREA EFFICACIA PERSONALE</b>	
<p style="text-align: center;"><u><b>AUTONOMIA:</b></u></p> <p>capacità di migliorare autonomamente il proprio lavoro e di affrontare nuovi incarichi. Capacità di proporre soluzioni innovative e alternative, nell'affrontare soluzioni urgenti/impreviste, assumendosi le proprie responsabilità.</p> <p><b>Obiettivo:</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PUNTEGGIO OTTENUTO:</b></p> <p style="text-align: center;">Intermedio</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Finale</p>
<p style="text-align: center;"><u><b>SPIRITO D'INIZIATIVA/PRO-POSITIVITA'</b></u></p> <p>capacità di sviluppare la propria attività lavorativa al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati ed i risultati attesi, anche in assenza di procedure operative, utilizzando in modo appropriato le risorse disponibili.</p> <p><b>Obiettivo:</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PUNTEGGIO OTTENUTO:</b></p> <p style="text-align: center;">Intermedio</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Finale</p>
<p style="text-align: center;"><u><b>FLESSIBILITA':</b></u></p> <p>capacità di risposta alle esigenze anche impreviste del lavoro e dei colleghi. Capacità di affrontare il cambiamento di organizzazione e di situazioni, facilità di adattarsi a nuove mansioni e ruoli.</p> <p><b>Obiettivo:</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PUNTEGGIO OTTENUTO:</b></p> <p style="text-align: center;">Intermedio</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Finale</p>

<b>A: Punteggio finale totale assegnato (Somma)</b>	<b>Punteggio finale (Media) A/6</b>

## COMPETENZE GESTIONALI ORGANIZZATIVE

Comportamenti ad efficacia professionale-manageriale. **Peso: 10%**

<b>AREA PROFESSIONALE - MANAGERIALE</b>	
<p style="text-align: center;"><u>GESTIONE DEL CARICO DI LAVORO:</u></p> <p>capacità di svolgere il proprio lavoro con tempestività e cura, utilizzando al meglio le risorse a disposizione. Capacità di esercitare la quantità fisica e mentale di lavoro richiesta dal compito.</p> <p><b>Obiettivo:</b></p>	<p style="text-align: center;">PUNTEGGIO OTTENUTO:</p> <p style="text-align: center;">Intermedio</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Finale</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/>
<p style="text-align: center;"><u>SENSO DI RESPONSABILITA':</u></p> <p>capacità di assumersi le responsabilità connesse ai propri compiti ed alle decisioni prese. Fiducia che viene concessa ad una persona rispetto al ruolo che ricopre.</p> <p><b>Obiettivo:</b></p>	<p style="text-align: center;">PUNTEGGIO OTTENUTO:</p> <p style="text-align: center;">Intermedio</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Finale</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/>
<p style="text-align: center;"><u>SVILUPPO DEGLI ALTRI:</u></p> <p>capacità e disponibilità ad investire parte del proprio tempo di lavoro per far crescere la professionalità dei propri collaboratori, con l'obiettivo di delegare compiti di crescente responsabilità.</p> <p><b>Obiettivo:</b></p>	<p style="text-align: center;">PUNTEGGIO OTTENUTO:</p> <p style="text-align: center;">Intermedio</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Finale</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/>

<b>A: Punteggio finale totale assegnato (Somma)</b>	<b>Punteggio finale (Media) A/6</b>

**RIEPILOGO FINALE COMPLESSIVO**

<b>PESO DELL'AMBITO</b>	<b>IMPORTO</b>	<b>PUNTEGGI FINALI</b>	<b>IMPORTO FINALE</b>
RISULTATI 40%			
COMPETENZE RELAZIONALI 30%			
COMPETENZE EFFICACIA PERSONALE, 10%			
COMPETENZE PROFESSIONALE MANAGERIALE 20%			
<b>TOTALE</b>			

Firme assegnazione obiettivi

Valutatore ..... data.....

Valutato ..... data.....

Firme valutazione finale

Valutatore ..... data.....

Valutato ..... data.....

# PARAMETRI DI RILEVAZIONE DELLA PRESTAZIONE

DEFINIZIONE	LIVELLI			
	BASSO	SUFFICIENTE	BUONO	ECCELLENTE
<p><b>1. COSTRUZIONE DI RELAZIONI:</b></p> <p>capacità di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli altri (uno o più persone) utili al raggiungimento degli obiettivi di lavoro, nei diversi settori di contatto (intra ed inter-comunali)</p>	<p>Ha pochi contatti all'esterno del proprio gruppo. Di rado è in grado di sviluppare idonee strategie di interazione con gli altri.</p>	<p>Sa tenere rapporti anche al di fuori del proprio gruppo di lavoro ed è attento ad evitare situazioni o parole inopportune, ma non sempre riesce ad identificare le aspettative degli interlocutori o i comportamenti più efficaci.</p>	<p>Ha una buona rete di contatti interpersonali e dimostra di utilizzare strategie efficaci per influenzare gli altri in contesti noti. È in grado di identificare i comportamenti che avranno effetti positivi sugli altri, utilizzando argomentazioni convincenti e rispondenti alle aspettative degli interlocutori.</p>	<p>Ha una vasta rete di contatti sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Lavora attivamente per ampliarla e dimostra sempre grandi capacità di persuasione sia con i singoli che con i gruppi, utilizzando con successo strategie efficaci in ogni contesto.</p>
<p><b>2. COOPERAZIONE E LAVORO DI GRUPPO:</b></p> <p>capacità di affrontare il lavoro di squadra e la cooperazione con i colleghi supportando le decisioni responsabili/amministratori e riconoscendo i meriti degli altri.</p>	<p>Si preoccupa poco dei problemi e delle necessità altrui. Distaccato e poco socievole, ha difficoltà a lavorare insieme agli altri. Tende a creare problemi nei rapporti con i colleghi.</p>	<p>Collabora se richiesto. Generalmente va d'accordo con tutti, non è tuttavia molto affiatato e non sempre si controlla.</p>	<p>Collabora di buon grado. Sa tenere buoni rapporti con gli altri. Tende a ricomporre i contrasti ed a promuovere la cooperazione. Non si attribuisce i meriti altrui.</p>	<p>Collabora molto volentieri ed armonizza perfettamente con gli altri. Si adopera per creare un clima cordiale, aiuta i colleghi a superare le difficoltà nel lavoro. Sa controllarsi anche di fronte a reazioni negative altrui. Sa riconoscere i meriti di chi ha fatto il lavoro.</p>
<p><b>3. ORIENTAMENTO AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ESTERNO:</b></p> <p>capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia.</p>	<p>Non risponde alle attese. Non capisce i bisogni dei clienti/ utenti e non si attiva per soddisfarli. Non si preoccupa di trasmettere con il proprio comportamento un'immagine positiva dell'Ente e/o settore.</p>	<p>Offre il servizio e l'assistenza minimi indispensabili, dimostrandosi rigido e formale di fronte a richieste insolite o di difficile comprensione. Cura poco la soddisfazione del cliente/utente e gli aspetti di relazione e di immagine dell'Ente/settore.</p>	<p>Risponde a richieste di informazioni, comunica con regolarità con il cliente/utente: si informa, sul suo livello di soddisfazione. È affidabile, puntuale e scrupoloso. Cerca di soddisfare richieste difficili e insolite e di gestire in modo adeguato gli eventuali disservizi interni/esterni. Si preoccupa dell'immagine dell'Ente.</p>	<p>È sempre a completa disposizione del cliente/utente, risolve anche problemi complessi con tempestività e competenza. Agisce da collaboratore fidato. Si impegna costantemente per fornire una buona immagine dell'Ente.</p>

# PARAMETRI DI RILEVAZIONE DELLA PRESTAZIONE

DEFINIZIONE	LIVELLI		
	BASSO	SUFFICIENTE	BUONO
<p><b>1. AUTONOMIA:</b> capacità di migliorare autonomamente il proprio lavoro e di affrontare nuovi incarichi. Capacità di proporre soluzioni innovative e alternative, nell'affrontare soluzioni urgenti/impreviste, assumendosi le proprie responsabilità.</p>	<p>Tende ad evitare i lavori che escono dalla routine, dinanzi ad un problema non cerca di individuare le possibili soluzioni.</p>	<p>Ha spesso bisogno del supporto dei colleghi o del capo per affrontare problemi nuovi e imprevisti, che percepisce come ostacoli.</p>	<p>Propone spesso soluzioni efficaci ai problemi operativi che incontra, rivolgendosi ai colleghi o al capo solo in situazioni straordinarie.</p>
<p><b>2. SPIRITO D'INIZIATIVA/PROPOSITIVITA'</b> capacità di sviluppare la propria attività lavorativa al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati ed i risultati attesi, anche in assenza di procedure operative, utilizzando in modo appropriato le risorse disponibili.</p>	<p>Esegue solo ordini specifici ed ha bisogno di continua guida ed assistenza. Difetta di iniziativa ed inventiva. Necessita di un controllo costante durante lo svolgimento dei compiti.</p>	<p>Segue in genere le procedure esistenti, esita ad agire senza autorizzazione e spesso ha bisogno di essere indirizzato. Manifesta solo occasionalmente spirito di iniziativa e di osservazione. Necessita di prescrizioni definite o con limitati margini di discrezionalità e di un controllo saltuario durante lo svolgimento dei compiti.</p>	<p>Ha bisogno di poche direttive, prende iniziative nei lavori normali e anche in quelli complessi. Necessita di prescrizioni elastiche e con discreti margini di discrezionalità. E' sufficiente un controllo limitato, dopo lo svolgimento dei compiti.</p>
<p><b>3. FLESSIBILITA':</b> capacità di risposta alle esigenze anche impreviste del lavoro e dei colleghi. Capacità di affrontare il cambiamento di organizzazione e di situazioni, facilità di adattarsi a nuove mansioni e ruoli.</p>	<p>Non si dimostra flessibile alle esigenze dell'organizzazione: tende a svolgere solo il lavoro assegnato e rifiuta di svolgere incarichi non previsti. Ha rifiutato, in momenti di carico operativo non previsti, di rimanere oltre l'orario.</p>	<p>Ha dimostrato sufficiente flessibilità, ma ha avuto bisogno di essere sollecitato in momenti di emergenza o per svolgere nuovi incarichi.</p>	<p>Ha dimostrato adattabilità e disponibilità ad affrontare cambiamenti e imprevisti. Si è offerto spontaneamente di rimanere oltre l'orario per portare a termine il lavoro entro le scadenze e dare aiuto ai colleghi (e/o collaboratori).</p>
			<p>ECCELLENTE</p> <p>Cerca autonomamente di migliorare il proprio lavoro e si assume incarichi extra, studia le soluzioni ai problemi, fa sforzi straordinari, si assume dei rischi.</p> <p>Ha facilità di iniziativa nell'affrontare nuovi problemi e lavori complessi. Sono sufficienti prescrizioni con ampi margini di discrezionalità e un controllo di massima sugli aspetti più rilevanti, ad una certa distanza dopo l'esecuzione dei compiti.</p> <p>E' sempre disponibile a nuovi incarichi, propone egli stesso cambiamenti, diventando punto di riferimento per gli altri. Apprende dal cambiamento.</p>

# PARAMETRI DI RILEVAZIONE DELLA PRESTAZIONE

DEFINIZIONE	LIVELLI			
	BASSO	SUFFICIENTE	BUONO	ECCELLENTI
<p><b>1. GESTIONE DEL CARICO DI LAVORO:</b></p> <p>capacità di svolgere il proprio lavoro con tempestività e cura, utilizzando al meglio le risorse a disposizione. Capacità di esercitare la quantità fisica e mentale di lavoro richiesta dal compito.</p>	<p>Lavora con scarsa sollecitudine e precisione, esercita un'applicazione fisica e mentale di scarsa intensità in relazione alla qualità e quantità di lavoro affidatogli. Dimostra scarso interesse per i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro.</p>	<p>Lavora con modesta o normale sollecitudine e precisione, esercita una applicazione fisica e mentale di discreta intensità in relazione al lavoro affidatogli. Dimostra un occasionale interesse verso i problemi di ottimizzazione dei costi e dei tempi.</p>	<p>Lavora con notevole sollecitudine e precisione, di rado è necessario intervenire per correggere l'esecuzione del lavoro. Esercita una applicazione fisica e mentale di media intensità. Dimostra un costante interesse verso problemi di minimizzazione di tempi e costi.</p>	<p>Lavora con massima sollecitudine e precisione, anche di fronte a notevoli carichi di lavoro. Esercita una applicazione fisica e mentale intensa. Trova costantemente soluzioni per minimizzare l'uso delle risorse. Valuta sempre il rapporto costi/ benefici di tutte le possibili soluzioni.</p>
<p><b>2. SENSO DI RESPONSABILITÀ:</b></p> <p>capacità di assumersi le proprie responsabilità ed alle decisioni prese. Fiducia che viene concessa ad una persona rispetto al ruolo che ricopre.</p>	<p>Evita le responsabilità, tende a negare i propri errori cercando di attribuirli ad altri. Non affronta le conseguenze delle proprie azioni e decisioni. Difficile contare su questa persona.</p>	<p>Non si sottrae alle responsabilità e normalmente, talvolta con difficoltà, ne accetta le conseguenze. Si può solitamente fare affidamento su questa persona.</p>	<p>Accetta di buon grado le responsabilità, e le relative conseguenze, previste dal proprio ruolo. È abitualmente cosciente ed affidabile.</p>	<p>Si assume volentieri le responsabilità connesse al ruolo ed affronta in ogni caso le conseguenze delle proprie decisioni. Merita sempre pieno affidamento.</p>
<p><b>3. SVILUPPO DEGLI ALTRI:</b></p> <p>capacità e disponibilità ad investire parte del proprio tempo di lavoro per far crescere la professionalità dei propri collaboratori, con l'obiettivo di delegare compiti di crescente responsabilità.</p>	<p>Non si dimostra interessato alla crescita professionale dei propri collaboratori, non si preoccupa di monitorare il loro rendimento, non è quindi in grado di comprendere di quale tipo di supporto essi hanno bisogno per migliorare.</p>	<p>Sufficientemente interessato a migliorare le competenze dei propri collaboratori, cerca di supportarli mettendo a disposizione la propria esperienza, senza però aver chiaro quali sono le carenze di ciascuno. Non è in grado di concepire un piano sistematico di sviluppo.</p>	<p>Attento al miglioramento professionale dei propri collaboratori, mette a disposizione la propria esperienza, propone corsi di formazione e aggiornamento sulle novità del settore.</p>	<p>Dimostra una grande attenzione al miglioramento continuo dei propri collaboratori, monitorando le loro prestazioni e potenzialità con strumenti formalizzati; interviene progettando piani di aggiornamento e sviluppo, affida compiti e obiettivi di crescente responsabilità.</p>
<p><b>4. LEADERSHIP:</b></p> <p>capacità di coinvolgimento, di ottenere collaborazione e di guidare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati.</p>	<p>Le sue parole e le sue azioni risultano poco efficaci al fine di influenzare positivamente le convinzioni e il comportamento dei collaboratori e nel far rispettare le regole o eseguire le direttive date.</p>	<p>È capace di motivare e coinvolgere efficacemente i singoli collaboratori e/o di gestire piccoli gruppi. Ha conseguito qualche risultato nel far lavorare le persone come gruppo.</p>	<p>È abile nel motivare gli altri all'interno del gruppo di lavoro di cui è direttamente responsabile. Sa risolvere i conflitti interni. Sa confrontarsi con gli altri senza timore, su problemi di prestazione e di rendimento, o nei casi di violazione delle norme interne.</p>	<p>Dimostra di sviluppare un efficace lavoro di gruppo e di risolvere i conflitti interni, coordinando contemporaneamente le attività di più gruppi. Sa costruire con grande efficacia uno "spirito di gruppo" anche quando si tratta di gruppi numerosi o non direttamente dipendenti.</p>