



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2023

Corso di 1° livello online

**L'approccio per competenze nella gestione strategica delle risorse umane:
dai profili professionali ai sistemi di reclutamento, selezione e sviluppo delle persone**

La selezione per competenze nella Pubblica Amministrazione

Martedì 15 ottobre 2024, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (4° modulo)

Docente

Luciana Zanon

La selezione per competenze nella Pubblica Amministrazione

- * Quali strumenti per valutare le *soft skill*?
- * Osservazione dei comportamenti organizzativi visibili e valutazione delle competenze.
- * *Job requirements* della posizione da selezionare.
- * Valutare le competenze trasversali: dalla progettazione del bando all'inserimento del personale
- * Esempi pratici di selezioni nel pubblico impiego.

Docente: Luciana Zanon



Luciana Zanon

Laureata in Sociologia della Comunicazione, ho seguito diversi master organizzati da Sda Bocconi, Tesi, Ismo.

Certificata al Master Outdoor Management Trainer dell'Istituto Europeo Neurosistemica sono Counselor diplomata al Centro Berne di Milano, facilitatrice Voice Dialogue, Change Maker U.lab, Coach Ontologico -Trasformatzionale.

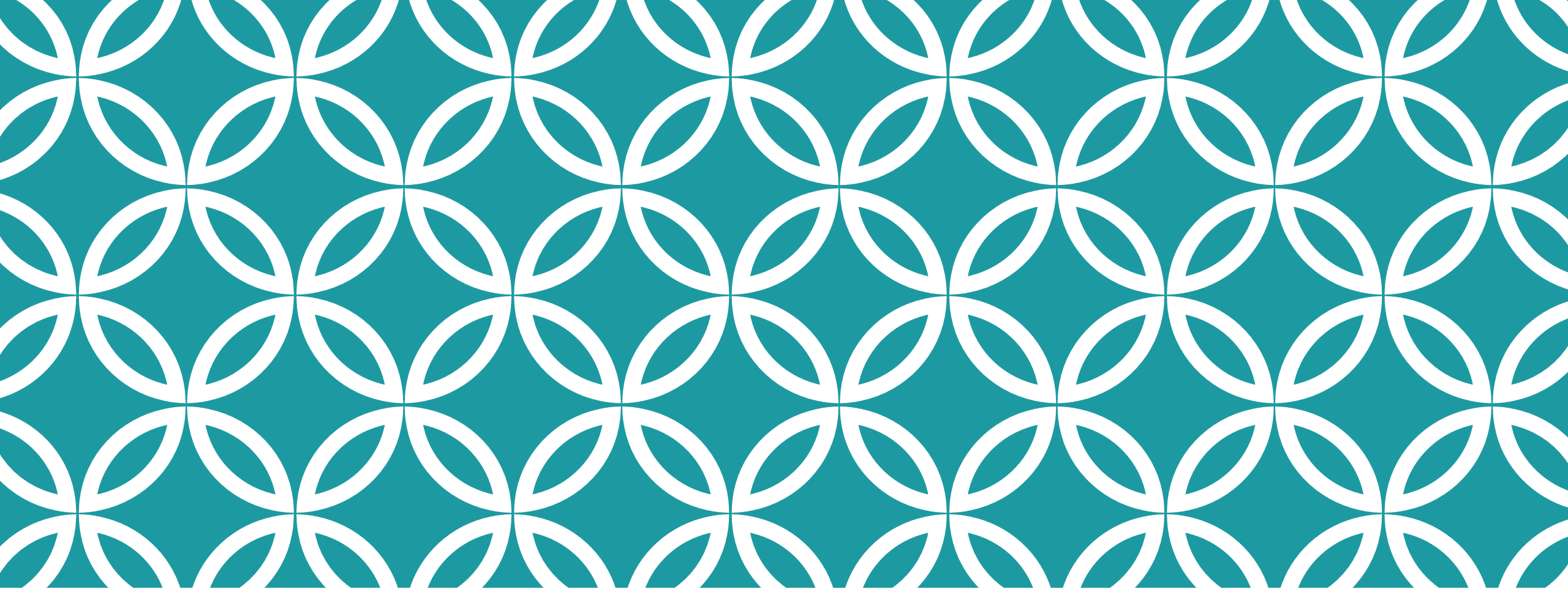
Mi occupo di analisi dell'organizzazione, selezione, formazione e assessment del personale, counseling e coaching individuale e di gruppo. Organizzo laboratori di apprendimento utilizzando diverse metodologie didattiche su temi quali: comunicazione interpersonale, empowerment e motivazione, cultura del cambiamento, sviluppo manageriale, team work, stress nell'organizzazione, intelligenza emotiva.

Presto la mia consulenza anche in particolari momenti critici di trasformazione organizzativa seguendo e facilitando il processo di cambiamento a livello individuale e di gruppo.

Chi sono, cosa faccio?

Se dico SELEZIONE che immagine ti viene in mente?

Immagina di essere al tuo primo giorno di scuola, ritrova lo stupore e di quella giornata, qual'è il tuo obiettivo per questa giornata?



I BIAS DEL SELEZIONATORE (E DEL VALUTATORE) |

HOW DO YOU



SEE

THE



WORLD?



**Have you seen the moon
walking bear?**





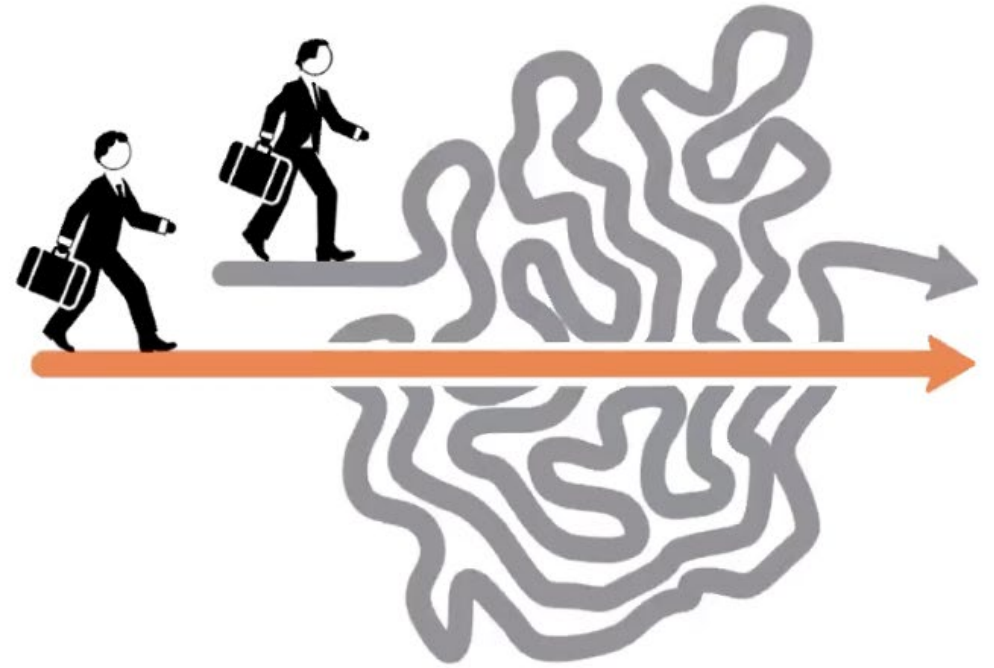
Sistema di Attivazione Reticolare S.A.R.

- Il **sistema di attivazione reticolare** è un'area del nostro cervello responsabile in primis di regolare l'eccitazione e gli stati di sonno veglia.
- All'interno del sistema reticolare è presente un'area adibita al controllo delle informazioni denominata **Conditioned Response Mechanism**.
- Il **meccanismo di controllo condizionato** si comporta come un selettore. In pratica, filtra le informazioni non desiderate e/o inaccettabili e lascia passare le altre.
- In termini pratici, le credenze inconsce o semplicemente alcuni nostri bisogni o interessi si insediano nel SAR, modificando il **focus** della nostra attenzione.
- Il **focus** (componente essenziale del Mindset) è sia ciò che noti maggiormente nella realtà circostante sia quello che proietti nella tua immaginazione.
- Il **focus** influenza le nostre azioni in maniera non del tutto cosciente e spesso ci porta ai risultati immaginati sia positivi che negativi; insomma quella che, nella terminologia popolare, è detta «la profezia che si autoavvera».



I Bias cognitivi

Scorciatoie
di pensiero



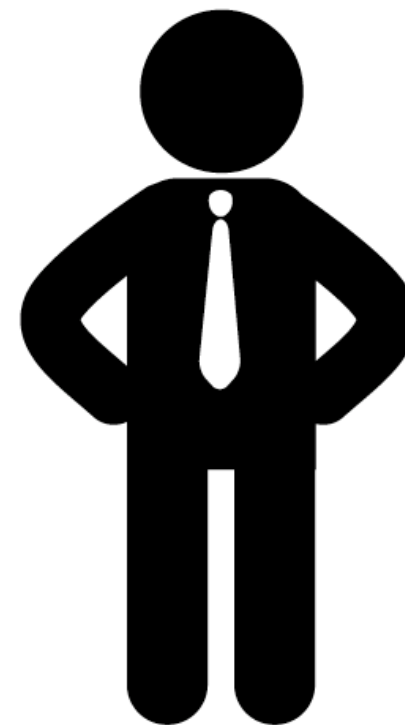
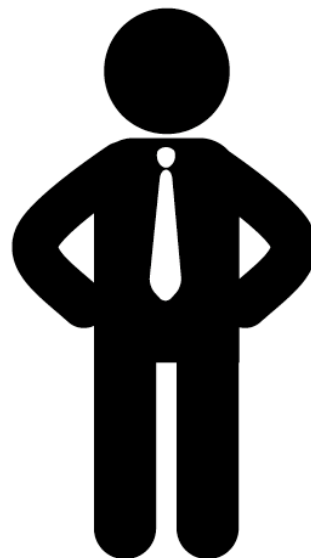
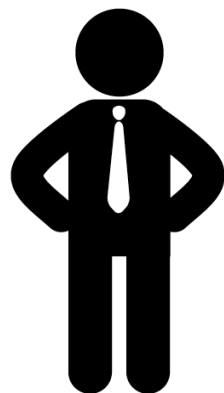


I Bias cognitivi

- Gli esseri umani riescono a processare circa l'1% degli stimoli provenienti dalla realtà circostante. Questo è molto utile per decidere in maniera efficiente
- Ricostruiamo la realtà, unendo i puntini, ognuno a modo proprio
- I bias cognitivi sono meccanismi mentali, distorsioni, pregiudizi che operano sistematicamente nella vita mentale e sono responsabili di una falsata rappresentazione della realtà. Fanno parte del bagaglio mentale di tutte le persone e riguardano gli ambiti sia personali che professionali
- In ambito manageriale è particolarmente importante riconoscere i bias cognitivi che influenzano inconsciamente sia la valutazione della realtà sia la presa di decisione efficace



Il test del
professore



Temi possibili

*“Che tu creda o non creda a qualcosa non ha importanza,
avrà comunque ragione”*

Henry Ford

I Bias del selezionatore

Bias di conferma: cercare inconsciamente informazioni che confermino le nozioni preconcelte su un candidato, trascurando prove contraddittorie.

I Bias del selezionatore

Bias di prima impressione: in tre/cinque secondi abbiamo già formulato il nostro giudizio sull'altro.

I Bias del selezionatore

Effetto alone: un'impressione positiva di un candidato basata su un tratto influenza la percezione complessiva delle sue capacità, portando a una valutazione gonfiata.

I Bias del selezionatore

Effetto recent: ricordarsi e valutare meglio l'ultimo candidato.

I Bias del selezionatore

In Group bias: tendere a selezionare candidati che condividono background, esperienze o interessi simili, escludendo inavvertitamente prospettive diverse.

I Bias del selezionatore

Pregiudizi: interpretare le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, ecc.).

<https://implicit.harvard.edu/implicit/italy/takeatest.html>

I Bias del selezionatore

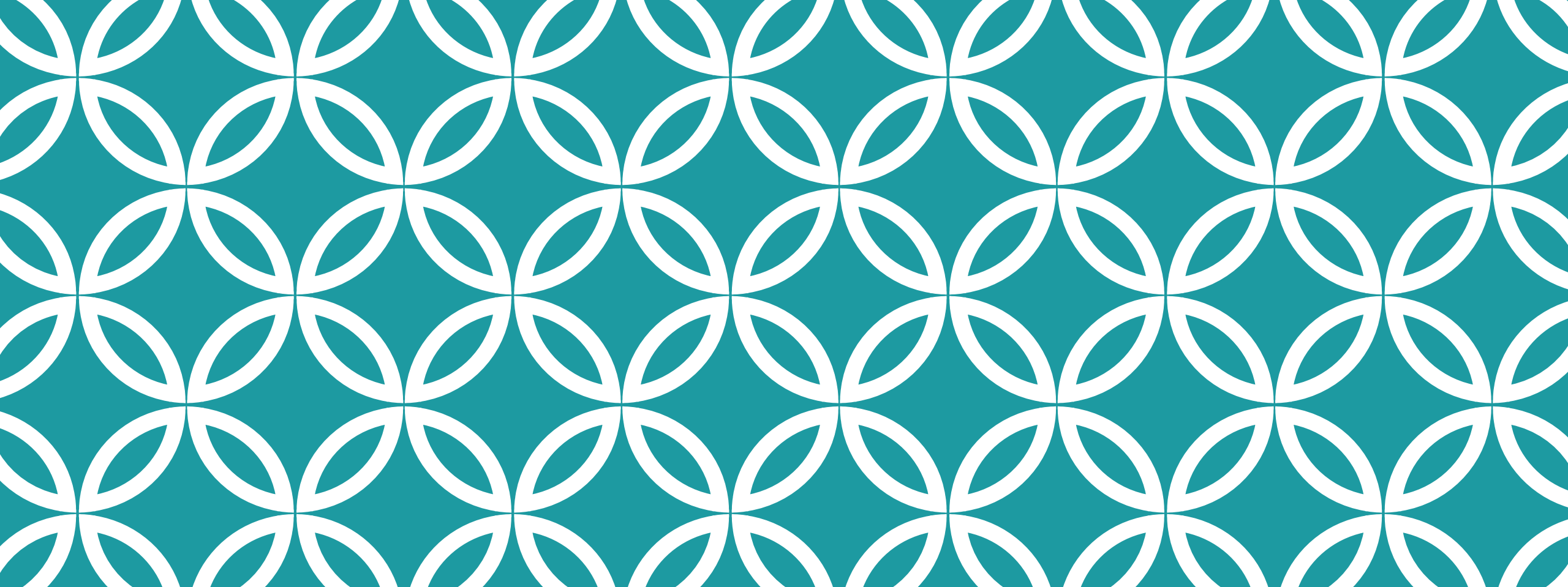
Effetto di contrasto: essersi già fatto l'idea di un candidato ideale e valutare coloro che vengono dopo come meno adatti.

I Bias del selezionatore

Effetto di straordinarietà: farsi impressionare da aspetti “straordinari”. Non è detto che questi siano utili alla nostra posizione.

I Bias del selezionatore.
Che fare?

- Essere consapevoli che tutti noi ne abbiamo
- Fare un'analisi dei bisogni "oggettiva":
conoscenze - capacità
- Screening cieco dei curriculum
- Organizzare prove di selezione "oggettive"
- Prove di selezione mirate
- Interviste strutturate con domande standardizzate
per tutti i candidati
- Interviste con selezionatori diversi
- Confronto con altri selezionatori



L'ANALISI DEI BISOGNI



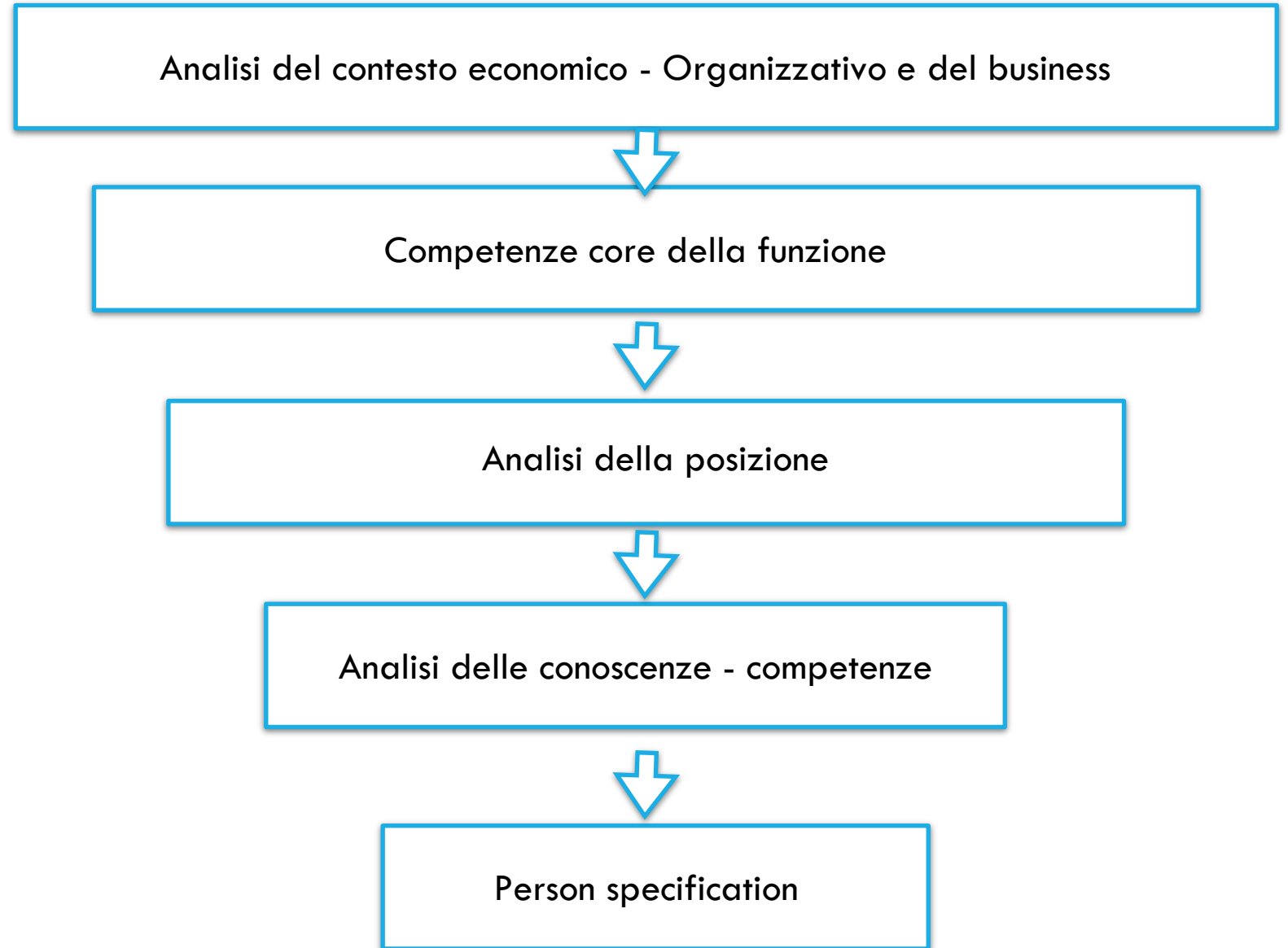
LE COMPETENZE DEL SELEZIONATORE

Buon analista dell'organizzazione in grado di coinvolgere e convincere il cliente ad approfondire nel miglior modo possibile il reale bisogno che ha creato la richiesta di avere una o più nuove persone in organigramma.

“Se non sappiamo cosa stiamo cercando non lo troveremo mai!”

IL PERCORSO DI ANALISI DEI BISOGNI

(COINVOLGERE CLIENTE INTERNO)



FASE 1

Analisi del contesto economico - Organizzativo e del business

OBIETTIVO DELLA FASE

Comprendere la mission: obiettivo e ragion d'essere, perché esistiamo?
In prima battuta dell'Azienda e poi della Funzione in cui il selezionato sarà inserito.

Comprendere la vision: quali sono le prospettive e le sfide del futuro.

ESERCIZIO: Costruire una griglia di intervista per questa fase.
Quali sono gli opinion leader a cui rivolgersi.

FASE 1

Analisi del contesto economico - Organizzativo e del business

ESEMPIO DI UNA SCHEDA DI ANALISI DEL CONTESTO (AZIENDA /FUNZIONE)

Denominazione sociale

Data di fondazione

Indirizzo

Presidente

AD

Direttore generale

Settore

Episodi significativi della storia aziendale

Fatturato

Posizionamento mercato

Concorrenti

Investimenti R&S

Investimenti in formazione

Organico (Dirigenti - Quadri - impiegati - operai)

Età media

Organico prossimo anno

Livello di turnover

Situazione sindacale

.....

FASE 2

Competenze core della funzione:

da costruire insieme al cliente interno.

OBIETTIVO DELLA FASE

Evidenziare le principali competenze che rendono efficace ed efficiente la struttura, sia oggi sia in una prospettiva futura.

DOMANDE:

- ✿ Quali competenze permettono alla Funzione di raggiungere i risultati di performance attesi?
- ✿ Quali competenze differenziano il modo di operare della Funzione oggi?
- ✿ Quali competenze saranno indispensabili nel futuro in relazione agli obiettivi che la Funzione si pone?

FASE 3

Analisi della posizione: da costruire insieme al cliente interno.

OBIETTIVO DELLA FASE

Descrivere da un punto di vista organizzativo, senza riferirsi alla persona che andrà a ricoprire il ruolo, la posizione da un punto di vista:

- * Statico (la posizione nel qui e ora)
- * Dinamico (come potrà essere domani)

Perché parlare di Posizione e non di Persona?

(In Group bias. Bias di conferma.)

ESERCIZIO: Costruire una scheda di analisi della posizione.

FASE 3

Analisi della posizione: da costruire insieme al cliente interno.

DOMANDE:

- ✿ Perché esiste la posizione?
- ✿ A cosa serve questa posizione?
- ✿ Cosa succederebbe se non esistesse questa posizione?
- ✿ Quali valori aggiunti porta all'organizzazione?

FASE 3

Analisi della posizione: da costruire insieme al cliente interno.

Esempio di scheda:

Titolo della posizione

Obiettivi della posizione (perché esiste, a cosa serve)

Eventuali obiettivi speciali

Riporta gerarchicamente a....

Riportano alla posizione (n° collaboratori)

Sistema di interlocutori (interni/esterni)

Principali attività/responsabilità

Principali problematiche/criticità

Indicatori di performance

Esigenze di formazione

Esigenze di spostamenti

Prospettive di carriera

Inquadramento

Retribuzione

FASE 3

Analisi della posizione: da costruire insieme al cliente interno.

Titolo della posizione: Sportellista all'interno dell'U.R.P.

Obiettivi della posizione (perché esiste, a cosa serve)

1. Stabilire un corretto rapporto con il cittadino attraverso l'ascolto e la fornitura di prodotti e/o servizi
2. Aiutare il cittadino nella risoluzione di problemi
3. Erogare servizi (certificazione, modulistica, accettazione, domande)

Riporta gerarchicamente al Responsabile URP

Riportano alla posizione (n° collaboratori): nessuno

Esempio

Sistema di interlocutori

Interni: Amministrazione e Funzioni di volta in volta chiamate in causa; colleghi)

Esterni: Cittadini

Principali attività/responsabilità

- Analizzare i bisogni dei diversi interlocutori
- Fornire informazioni chiare, precise ed esaustive
- Avere relazioni corrette con il cittadino
- Gestire il sistema dei reclami

FASE 3

Analisi della posizione: da costruire insieme al cliente interno.

Principali problematiche/criticità

- Gestione dell'ingente flusso di cittadini nei momenti di punta
- Gestione dei reclami
- Gestione dei conflitti e dell'aggressività

Indicatori di performance

- Basso numero di reclami
- Buona valutazione da parte dei cittadini (questionario customer satisfaction)

Esigenze di formazione:

- Partecipazione al percorso formativo su qualità del servizio e gestione del cliente
- Affiancamento

Esigenze di spostamenti

Sporadico

Prospettive di carriera

Mobilità orizzontale

Esempio

FASE 3

Analisi della posizione: da costruire insieme al cliente interno.

RETRIBUZIONE: il sistema retributivo è efficace quando armonizza la remunerazione con le esigenze di equità interna e di competitività con il mercato esterno di riferimento.

Tre fattori:

- ✿ Posizione (responsabilità, e finalità assegnare; risorse gestite e il loro livello di autonomia).
- ✿ Prestazione (risultati effettivamente ottenuti operativi e strategici; retribuzione variabile)
- ✿ Potenziale (possibilità di crescita)

Esempio

FASE 3

Analisi della posizione: da costruire insieme al cliente interno.

ESERCIZIO: Costruire una scheda di analisi della posizione.

Importante anche per comunicare bene al candidato il valore della posizione e motivare chi ha dei valori congrui.

FASE 4

Analisi delle conoscenze e capacità.
L'ancoraggio del selezionatore.

OBIETTIVO DELLA FASE

Individuare l'insieme delle conoscenze e capacità che rendono possibile al candidato la messa in atto della performance lavorativa attesa per la posizione.

METODO

- Riprendere la scheda di analisi della posizione
- Avere un glossario delle principali competenze
- Attribuire un criterio di importanza/priorità ad es:
 - 1 indispensabile
 - 2 importante
 - 3 poco importante

Non più di sette competenze, con al massimo tre di livello prioritario.

Non costruire l'identikit di Superman!

LE COMPETENZE

Conoscenze: ciò che so, che conosco. Posso desumerlo dai titoli di studio e da un'intervista specialistica.

Capacità: ciò che so fare, come so applicare le conoscenze. Posso osservarla nei comportamenti messi in atto.

FASE 4

Analisi delle conoscenze e capacità.

L'ancoraggio del selezionatore.

ESERCIZIO : fare l'analisi delle conoscenze e capacità per un ruolo (o sportellista URP o uno individuato dal gruppo).

FASE 5

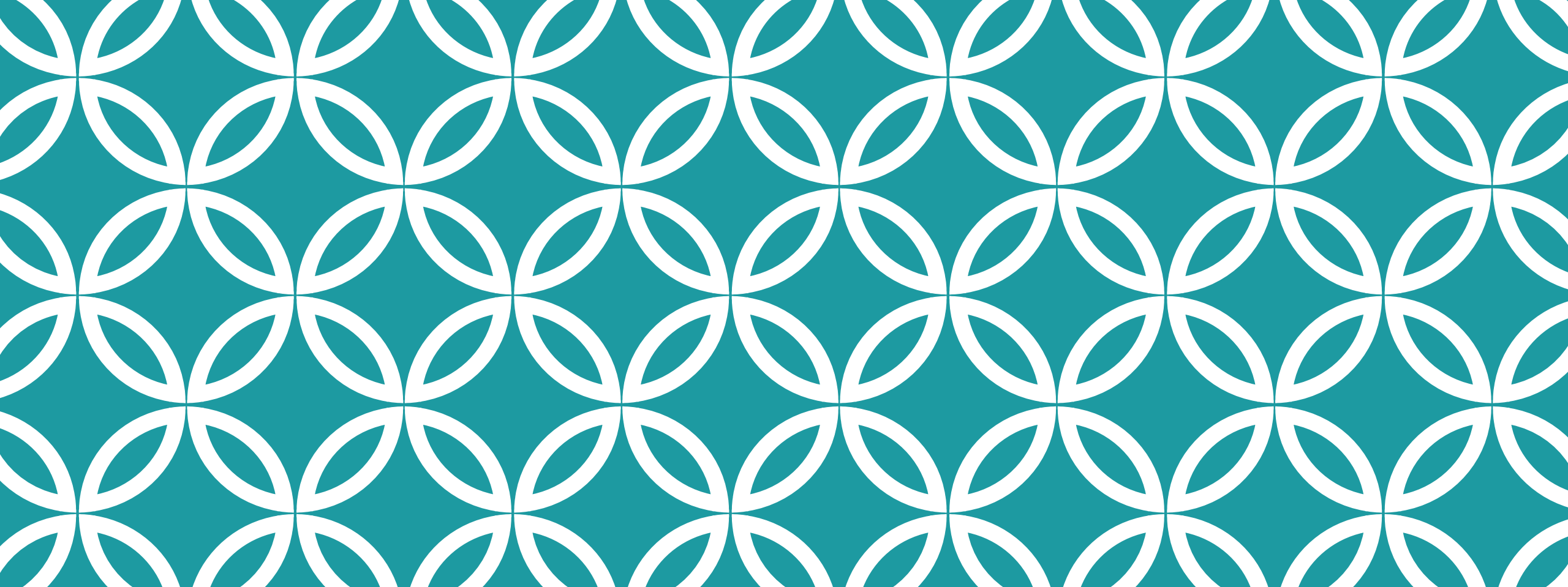
Person specification

OBIETTIVO DELLA FASE

Arrivati in fondo allo zoom, descrivere la persona che vogliamo cercare.

- Background formativo e professionale
- **Aspirazioni**
- **Motivazioni e valori**
- Disponibilità

ESERCIZIO: Costruire una scheda Person Specification.



GLI STRUMENTI



LE COMPETENZE

Conoscenze: ciò che so, che conosco. Posso desumerlo dai titoli di studio e da un'intervista specialistica.

Capacità: ciò che so fare, come so applicare le conoscenze. Posso osservarla nei comportamenti messi in atto.

IL MUST DI TUTTI GLI STRUMENTI

Saper identificare e/o osservare **i**
comportamenti che qualificano la capacità.

TRADURRE LE CAPACITÀ IN COMPORTAMENTI OSSERVABILI

ESERCITAZIONE

Considerato che l'“oggettività” dell'osservazione non è possibile, cerchiamo di andare verso l'oggettività.

Considerare una capacità delle vostre schede ed esplicitare tutti i **comportamenti osservabili** che la qualificano..

TRADURRE LE CAPACITÀ IN COMPORTAMENTI OSSERVABILI

ESERCITAZIONE IN GRUPPO ad esempio

LAVORO DI GRUPPO E COOPERAZIONE

Implica il genuino desiderio di lavorare in collaborazione con gli altri, di essere parte di un gruppo.

Scala di misurazione.

-1 non coopera, crea problemi, boicotta il lavoro degli altri.

0 indifferente, esegue in maniera passiva, non partecipa spontaneamente

1 coopera, partecipa volentieri, supporta le decisioni di gruppo, esegue la sua parte di lavoro.

2 condivide le informazioni, mantiene informati e aggiornati i colleghi, condivide tutte le informazioni.

3 esprime aspettative positive sugli altri, si appella all'intelligenza degli altri, dimostra rispetto.

4 chiede input, apprezza sinceramente il contributo degli altri, è disposto a imparare dagli altri, sollecita idee e opinioni.

5 valorizza gli altri, riconosce pubblicamente i meriti di chi ha fatto un buon lavoro, incoraggia e valorizza gli altri, li fa sentire capaci e importanti.

6 risolve i conflitti, mette in discussione i conflitti all'interno del gruppo, facilita la loro soluzione.

(Tratto e adattato da "Competenze nel lavoro", Spencer & Spencer, ed. Franco Angeli.)

INTERVISTA

Definizione

L'intervista è un mezzo di analisi che implica e comprende una raccolta di informazioni e un rapporto:

- ✿ La raccolta è diretta a conoscere determinati aspetti passati o presenti della vita del soggetto e a trarre informazioni su aspetti specifici
- ✿ Il rapporto è diretto allo scopo di avere un contatto interpersonale con l'interlocutore per favorire la raccolta di informazioni

INTERVISTA

Chi conduce l'interviste deve:

- * Fare domande giuste per ottenere le informazioni che gli servono
- * Mantenere la relazione con l'intervistato
- * Gestire gli aspetti emotivi
- * Valutare le risposte
- * Gestire se stesso
- * Gestire i “vincoli”

INTERVISTA STAR

L'intervista mirata o Targeted Interview mira a scoprire il possesso della capacità oggetto di rilevazione tramite domande reiterate che seguono il seguente percorso:

“**SITUATION**” (S), cioè in che situazione il partecipante ha potuto sperimentare le capacità in esame

“**TASK**” (T), come doveva fare, quale era il suo compito

“**ACTION**” (A), quale azione ha concretamente svolto

“**RESULT**” (R), quale risultato ha ottenuto

L'acronimo per ricordare questa particolare intervista è, infatti, “**STAR**” e lo stimolo da usare in maniera più ricorrente è “Mi faccia un esempio”.

INTERVISTA STAR

Domande comportamentali riferite a situazioni o compiti specifici del passato

NO domande teoriche/guidate: attivano risposte teoriche/guidate. Es. qual'è il modo migliore per affrontare...?

SI domande comportamentali: attivano risposte comportamentali. Es. mi faccia un esempio...

INTERVISTA STAR



- * Domanda di avvio: Cosa vuol dire per lei....
- * Situazione stimolo: Mi faccia un esempio
- * Domande di precisazione: Contesto, Interlocutori, Responsabilità
- * Richiesta di esempi concreti: Cosa ha concretamente fatto
- * Completamento e conclusione: Riepilogando

INTERVISTA STAR

- ✻ Un esempio
- ✻ **ESERCITAZIONE: costruire un'intervista STAR**
- ✻ **ESERCITAZIONE: simulare un'intervista STAR**

Cos'altro possiamo osservare durante un'intervista:

- ✿ La capacità di comunicare, di spiegare, di chiarire
- ✿ L'attenzione e l'ascolto che presta alle domande
- ✿ La capacità di gestire lo stress per domande scomode
- ✿ La gestione dei conflitti in caso di domande di contraddizione
- ✿

Trappole dell'intervistatore

- ✻ Anticipare
- ✻ Interpretare
- ✻ Ampliare
- ✻ Interrompere
- ✻ Non ascoltare

Ascolto attivo!!!

Ieri

Nascono nel 1953 ad opera di un team dell'Educational Testing Service coordinato da FREDERIKSEN all'interno di un programma dell'UNITED AIR FORCES

- Obiettivo: analizzare la capacità di organizzare le informazioni, individuare i problemi in situazioni complesse, anticipare gli eventi, prendere decisioni

Oggi

- Prendere decisioni in merito a problemi trovati sul tavolo sotto forma di posta in arrivo, memo e messaggi telefonici.

IN BASKET

Cosa osserva

Principalmente nell'area delle capacità intellettuali

- * Visione d'insieme
- * Individuazione delle priorità
- * Messa in atto di un criterio organizzativo
- * Elaborazione di informazioni
- * Orientamento al problem solving
- * Gestione di risorse umane
- * Iniziativa
- * Gestione del tempo

IN BASKET

ESERCITAZIONE:

- * fare un In basket
- * preparare le domande per un In basket

IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Come ha proceduto all'analisi della documentazione?
- Ha considerato tutti i documenti prima di mettersi al lavoro per rispondere?
- Ha affrontato i documenti uno per volta?
- Ha suddiviso i documenti prima di prendere le sue decisioni; secondo quali criteri?
(Es.: importanza, urgenza, affinità, collegamenti)

IN BASKET

Le domande da fare dopo

- In quali casi ha preso delle decisioni che prevedono un suo intervento in prima persona e perché?
- In quali casi ha delegato ad altri, e perché?
- In quali casi ha deciso di rinviare il problema e perché?
- Quali sono i criteri con cui ha delegato ed ha scelto la persona a cui affidare il problema?

IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Come ha utilizzato tutta la documentazione informativa di supporto?
- Come ha utilizzato il calendario? Per prendere le decisioni? Per registrare le risposte?
- Come ha utilizzato l'organigramma?
- Come ha predisposto la scrivania prima e durante l'esecuzione del suo lavoro?

IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Ha risposto anche quando le sembrava che gli elementi conoscitivi fossero insufficienti? Come ha proceduto in questi casi?
- Nel rispondere si è basato principalmente su dati concreti?
- Ha richiesto nuovi dati informativi quando quelli esistenti erano insufficienti?
- Nel definire azioni per sé e per gli altri, ha programmato riunioni, incontri, scadenze precise mettendole a calendario?

IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Ha espresso chiaramente le proprie decisioni e le ragioni su cui si è basato per decidere?
- Quale tipo di rapporto ha cercato di instaurare con i suoi collaboratori attraverso le modalità di analisi/soluzione dei problemi?
- E con i superiori e i colleghi?
- Ha programmato e chiaramente stabilito a calendario azioni e momenti di controllo per analizzare le conseguenze delle risposte date o delle azioni delegate?

IN BASKET

Le domande da fare dopo

- Nel redigere per iscritto le indicazioni relative alla sue decisioni su quali criteri si è basato? (Es. sinteticità, schematicità, completezza, sistematicità, ordine, forma, ecc.)
- In quale situazione ha considerato problemi gestionali più ampi cioè aspetti che superavano il ristretto ambito del suo gruppo?
- In che misura e quando ha considerato le implicazioni economiche delle situazioni prospettate?

IN BASKET

Quali capacità possono essere mappate con l'In basket?

- ✿ Analisi
- ✿ Sintesi
- ✿ Problem solving
- ✿ Raccolta e organizzazione delle informazioni
- ✿ Gestione delle persone
- ✿ Programmazione
- ✿ Organizzazione
- ✿ Controllo
- ✿ Presa di decisione
- ✿ Gestione del tempo
- ✿ Visione d'insieme
- ✿ Presa di iniziativa

RÔLE PLAYING

Il *Role Playing* è un gioco di ruolo a fini didattici o valutativi.

Si tratta di **mettere in scena una storia** come si fa in un laboratorio teatrale, ma dando più spazio alla spontaneità e senza badare troppo a specifiche capacità tecniche come la dizione e il movimento scenico.

RÔLE PLAYING

Esercitazione: dialogo capo collaboratore.

Competenze da valutare:

- * Autorevolezza
- * Motivazione dei collaboratori
- * Ascolto ed empatia

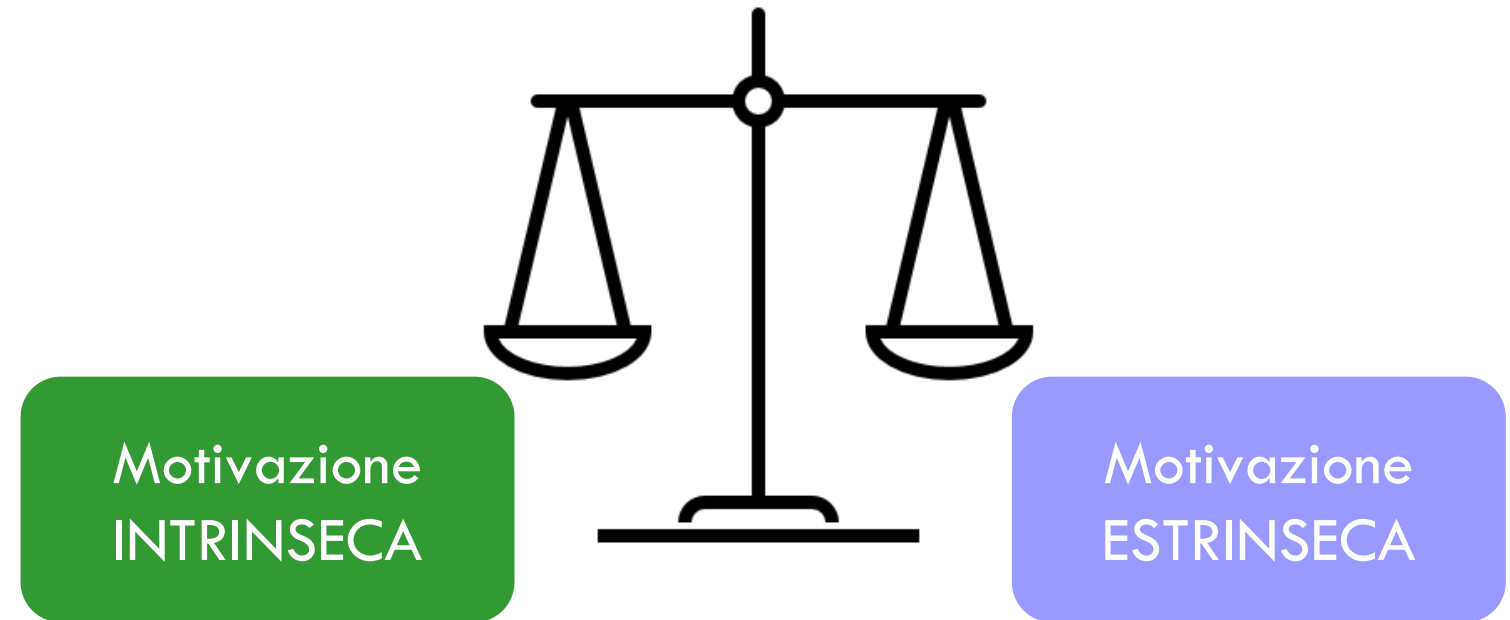
RÔLE PLAYING

Quali capacità possono essere mappate con un Rôle Playing?

- ✿ Lavoro di gruppo
- ✿ Ascolto ed empatia
- ✿ Capacità di comunicazione
- ✿ Disponibilità interpersonale
- ✿ Negoziazione
- ✿ Leadership
- ✿ Negoziazione
- ✿ Gestione dei conflitti
- ✿ Gestione dei collaboratori

VALUTARE LA MOTIVAZIONE

Etimologicamente il termine “**motivazione**” indica un movimento, quindi ***il dirigersi di un soggetto verso un oggetto desiderato, verso uno scopo***: la dinamica del desiderio implica una spinta, che può essere interpretata come tensione sostenuta da **aspettative, obiettivi, emozioni**.



VALUTARE LA MOTIVAZIONE

REWARD, guadagno, prestigio sociale, avanzamento di carriera (motivazioni estrinseche)

ACCRESCIMENTO DI SÉ, raggiungimento obiettivi (sfide), lavori stimolanti e sempre nuovi, (motivazione intrinseca)

MOTIVAZIONE SOCIALE, dare un Servizio o un contributo alla comunità, etica

SICUREZZA, stabilità (lavori routinari/no cambiamenti), ambiente confortevole e comodità

AUTONOMIA, equilibrio casa-lavoro

FAR CRESCERE LE PERSONE, diventare un Leader/Manager

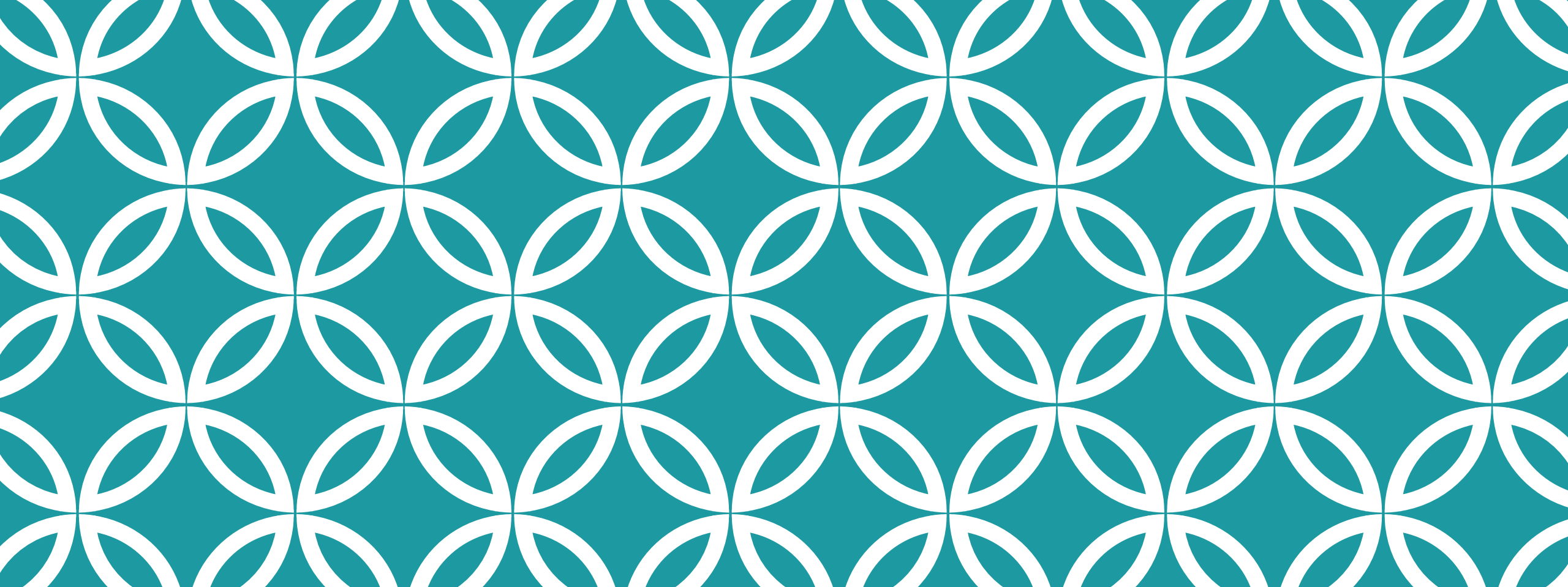
MOTIVAZIONE

ESERCITAZIONE:

- * Preparare un'intervista di motivazione

VALUTARE LA MOTIVAZIONE

- ✿ Mi può raccontare un momento lavorativo particolarmente positivo?
- ✿ E uno invece nel quale si è trovato male?
- ✿ Mi può descrivere il suo lavoro ideale?
- ✿ Nel suo futuro lavorativo come si immagina?
- ✿ Usare la carta dei valori e poi approfondire con domande



LA PROGETTAZIONE DELLA SELEZIONE



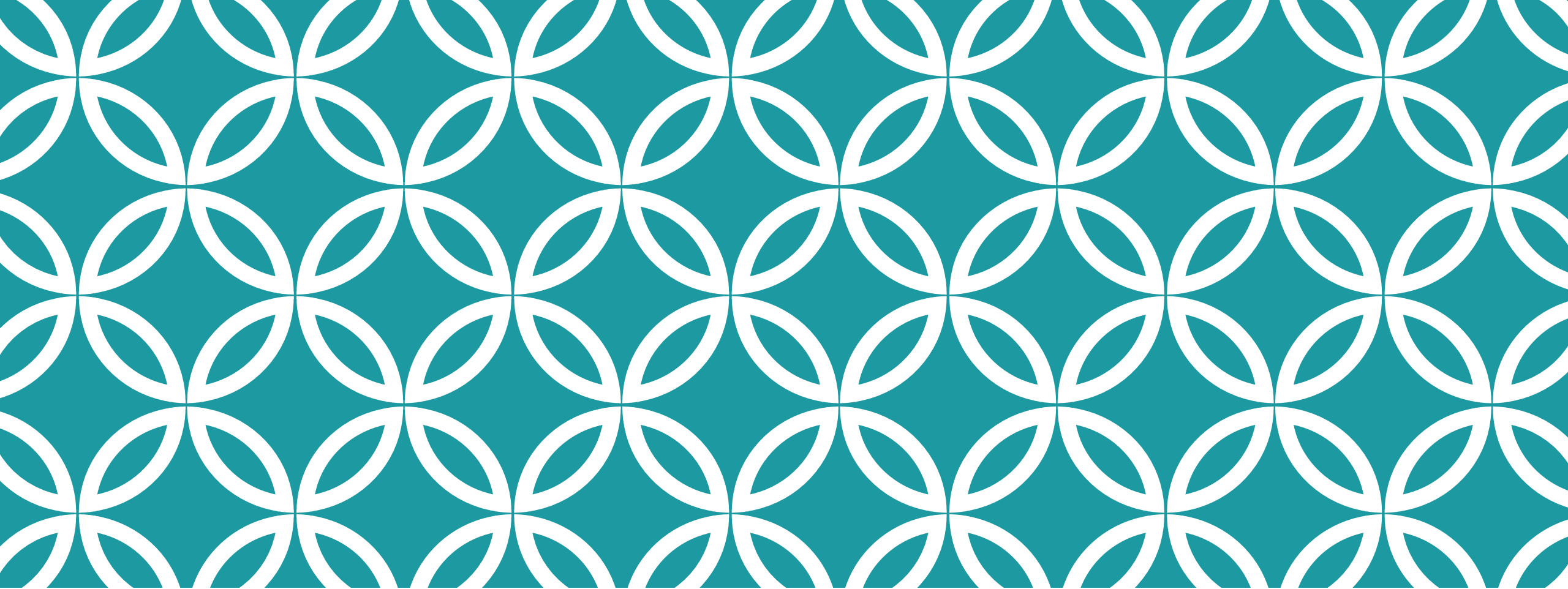
PROGETTARE LA SELEZIONE

- ✿ Progettare con il committente
- ✿ Scegliere diverse prove e individuare per ciascuna gli obiettivi
- ✿ Prevedere prove di gruppo e/o individuali
- ✿ Diversi tipi di intervista: tecnica, competenze, motivazionale
- ✿ Considerare i tempi e il budget
- ✿ Confronto con più selezionatori

PROGETTARE LA SELEZIONE

Capacità \ Esercitazioni	Esercitazioni					
	I Esercitazione di gruppo	IN BASKET	II Esercitazione di gruppo	Targeted Interview	Esercitazione individuale	
Soluzione dei problemi	●	●	●		●	
Disponibilità ai R.I.	○		●	●		
Negoziazione			●	●		
Organizzazione	○	●			●	
Orientam. ai risultati	●	●	●			
Gestione dello stress	●			●		
Pensiero prospettico	●	○			●	

Rilevabilità = Piena ● Parziale = ○ Assente =



COSA MI PORTO A CASA? |