



COMUNE DI ALASSIO

**SISTEMA DI
VALUTAZIONE E MISURAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**



Introduzione

Il sistema di valutazione e misurazione della performance individuale del personale del Comune di Alassio si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della performance di ogni singolo dipendente e responsabile di struttura, al fine di promuoverne lo sviluppo professionale e la motivazione e verificare il contributo di ogni dipendente alla performance organizzativa dell'ente in una logica di miglioramento continuo e di equa assegnazione degli incentivi.

In questo senso, il sistema non rappresenta esclusivamente uno strumento di controllo interno ma è una fondamentale leva di crescita delle competenze professionali e manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso e quindi:

- non interessa solo i valutati e il Nucleo di valutazione, ma coinvolge tutti gli attori dell'organizzazione in una logica di processo di crescita comune;
- non opera separatamente dagli altri sistemi gestionali, con particolare riferimento al sistema di programmazione e controllo, ma si coordina e si integra nel comune obiettivo di migliorare i risultati dell'ente.

Operativamente, il sistema di valutazione del comune di Alassio si fonda sulla costruzione di un **INDICATORE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE (IPI)** che riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli ambiti considerati per lo specifico ruolo ricoperto nell'organizzazione.

In particolare, sono identificate le seguenti due modalità di costruzione dell'indicatore di Performance Individuale:

- la prima, per il personale apicale (dirigenti e titolari di posizioni organizzative e alte professionalità) che tiene conto di alcuni ambiti di valutazione, assegnando un peso prioritario ai risultati del piano della performance rispetto ai comportamenti professionali e manageriali;
- la seconda per il personale di categoria A, B, C, D, per il quale viene invece assegnato un peso prioritario ai comportamenti professionali rispetto ai risultati del piano della performance.

Per tutte le tipologie di personale sarà preso in considerazione il livello di avanzamento annuo del piano della performance che riassume in unico valore l'andamento complessivo della performance di ente, tenendo conto di tutte le dimensioni della performance previste nel modello introdotto nel comune di Alassio (Attuazione programmi, servizi, stato di salute, impatti, benchmark).

La valutazione della performance individuale presuppone, per tutte le tipologie di personale dell'ente, l'assolvimento dei normali obblighi connessi ad un esercizio appropriato del ruolo rispetto a quanto previsto dai CCNL e dalla legge; per questo, la valutazione finale della performance individuale, è subordinata alla valutazione positiva del rispetto dei comportamenti ritenuti rilevanti ai fini dell'insufficiente rendimento, dell'incompetenza e dell'inefficienza così come previsto dall'art. 69 del D. Lgs. 150/2009.

La valutazione del personale dirigente e titolare di posizione organizzativa/alta professionalità

Appropriatezza dell'esercizio del ruolo assegnato da intendersi come costante rispetto delle norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza o dai codici di comportamento	SI	NO
In caso negativo, comportamenti ritenuti rilevanti ai fini dell'insufficiente rendimento, dell'incompetenza e dell'inefficienza:		

Gli ambiti di valutazione del personale dirigente e dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità e i relativi pesi, sono illustrati nella tabella seguente:

Ambiti/ strumenti di riferimento	Macro area valutativa	Elementi di valutazione	Dirigenti	Posizioni organizzative/Alte professionalità
Piano della performance	Performance di amministrazione	Risultati complessivi del Piano della performance	20	10
	Performance di gruppo	Risultati complessivi dei progetti o degli altri ambiti di performance (servizi, stato di salute) in cui è coinvolto il valutato	20	10
PEG	Performance di unità organizzativa	Attuazione obiettivi di Pdo assegnati al valutato e attività strutturali	20	40
Modello delle competenze	Competenze professionali e manageriali	Competenze ritenute strategiche dall'ente per i dirigenti: <ul style="list-style-type: none"> - Flessibilità - Armonizzazione - Gestione della rete di relazioni - Innovazione e creatività Competenze ritenute strategiche dall'ente per le posizioni organizzative/alta professionalità <ul style="list-style-type: none"> - Integrazione/ sinergia - Motivazione e sviluppo dei collaboratori - Organizzazione - Problem Solving 	40	40
	IPI		100	100

La valutazione del personale dirigente

Per il personale dirigente il processo di valutazione è strettamente interconnesso con il sistema di programmazione e controllo dell'ente e prevede che, ad inizio anno, nel Piano della Performance siano assegnati ad ogni dirigente gli ambiti (obiettivi, servizi, attività...) di propria competenza sui quali si intende esprimere la valutazione, che confluiranno direttamente nella scheda di ogni valutato. I risultati della Performance di Amministrazione per il personale dirigente pesano 20.

Il Nucleo di Valutazione dovrà assegnare un peso ad ogni voce: 20 per la performance di gruppo e 20 per la performance di unità organizzativa. I risultati derivanti dalla Relazione annuale sulla performance e dal PEG, tenendo conto degli ambiti di coinvolgimento e dei relativi pesi, confluiranno direttamente nella valutazione del personale dirigenziale, alimentando il valore dell'IPI.

Parallelamente alla realizzazione del controllo sulla performance, sarà attivato un processo di valutazione delle competenze professionali e manageriali, che saranno individuate periodicamente dall'amministrazione tenendo conto del processo di cambiamento in atto e delle politiche del personale attivate.

Considerata la crescente complessità ambientale e i numerosi progetti di innovazione introdotti nell'ente, le competenze professionali valutabili per il **personale dirigente**, sono le seguenti:

Flessibilità : capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione. In particolar modo, capacità di adottare un approccio multidimensionale ed un atteggiamento di apertura a fronte delle situazioni che cambiano.

Armonizzazione: capacità di guidare il proprio team verso l'obiettivo comune, creando e favorendo il senso di squadra, assicurandone l'orchestrazione pur nel rispetto delle differenze e specificità.

Gestione della rete di relazioni

Capacità di collaborare con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e di interscambio.

Innovazione e creatività : capacità di prevedere e riconoscere situazioni non evidenti agli altri, cogliendo adeguatamente le opportunità ed influenzando attivamente gli eventi in modo propositivo e proattivo.

Ad ogni competenza, ad inizio anno, è assegnato un peso diverso la cui somma è pari a 40 punti (100%), tenendo conto della strategicità delle competenze rispetto al valutato e al contesto in cui opera.

Per ogni competenza è assegnata una valutazione su una scala da 1 a 10, tenendo conto dei comportamenti individuati nel modello delle competenze dell'ente e coinvolgendo:

- il personale gestito, attraverso la valutazione dei risultati del questionario di benessere organizzativo somministrato periodicamente o di altri strumenti di valutazione finalizzati al medesimo scopo;
- i titolari di P.O. , che esprimeranno una valutazione complessiva sulle competenze dirigenziali del valutato;
- il segretario generale che esprimerà una valutazione relativamente alla capacità del dirigente di gestire la propria attività nel rispetto della normativa vigente e utilizzando al meglio le opportunità previste dalla legge;

Il questionario sarà strutturato in modo da garantire l'anonimato dell'estensore. La sua struttura potrà essere condivisa con i rappresentanti RSU.

Il processo valutativo sarà concluso dal Nucleo di valutazione che riassume in un unico valore la valutazione espressa da tutti i soggetti coinvolti, e verifica la corretta applicazione delle linee guida.

La valutazione del personale di posizione organizzativa o alta professionalità

I risultati della Performance di Amministrazione per il personale titolare di posizione organizzativa o alta professionalità pesa 10. Per il personale titolare di posizione organizzativa o alta professionalità il dirigente dovrà assegnare un peso ad ogni voce: 10 per la performance di gruppo e 40 per la performance di unità organizzativa. I risultati derivanti dalla Relazione annuale sulla performance e dal PEG, tenendo conto degli ambiti di coinvolgimento e dei relativi pesi, confluiranno direttamente nella valutazione del personale dirigenziale, alimentando il valore dell'IPI.

Parallelamente alla realizzazione del controllo sulla performance, sarà attivato un processo di valutazione delle competenze professionali e manageriali, che saranno individuate periodicamente dall'amministrazione tenendo conto del processo di cambiamento in atto e delle politiche del personale attivate.

Le competenze professionali valutate per i titolari di **posizione organizzativa o alta professionalità** sono le seguenti:

Integrazione/ sinergia: capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri, promuovendo la collaborazione tra settori per raggiungere obiettivi comuni.

Motivazione e sviluppo del personale: capacità di promuovere lo sviluppo e la crescita professionale dei propri collaboratori, orientando i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Organizzazione: capacità di gestire efficacemente le attività proprie e degli altri, in funzione delle risorse e del tempo a disposizione, al fine di garantire lo svolgimento efficace ed efficiente delle attività, il raggiungimento degli obiettivi e di un risultato globale, integrato, collettivo e positivo.

Problem solving: capacità di organizzare sistematicamente gli elementi costitutivi di un problema o di fare confronti sistematici fra diversi aspetti e caratteristiche, di stabilire rapporti di priorità, identificare ordini cronologici e rapporti causa – effetto. Consiste nell'uso del ragionamento creativo, concettuale o induttivo, al fine di proporre soluzioni concrete di fronte ad una specifica problematica.

Ad ogni competenza, ad inizio anno, è assegnato un peso diverso la cui somma è pari a 40 punti (100%), tenendo conto della strategicità delle competenze rispetto al valutato e al contesto in cui opera.

Per ogni competenza è assegnata una valutazione su una scala da 1 a 10, valutata tenendo conto dei comportamenti individuati nel modello delle competenze dell'ente e considerando:

- la valutazione gerarchica espressa dal dirigente di riferimento a seguito di colloquio valutativo;
- i risultati emersi dal questionario di benessere organizzativo e/o di altri strumenti somministrati periodicamente ai dipendenti del settore.

La valutazione del personale di categoria A, B, C e D

Appropriatezza dell'esercizio del ruolo assegnato da intendersi come costante rispetto delle norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza o dai codici di comportamento. (da definire con successivo atto)	SI	NO
In caso negativo, comportamenti ritenuti rilevanti ai fini dell'insufficiente rendimento, dell'incompetenza e dell'inefficienza:		

Gli ambiti di valutazione del personale di categoria A, B, C, del personale di categoria D e i relativi pesi, sono illustrati nella tabella seguente:

Ambiti/ strumenti di riferimento	Macro valutativa area	Elementi di valutazione	Cat. D	Cat. A, B, C
Piano della performance	Performance di amministrazione	Risultati complessivi del Piano della performance	10	10
PEG Piano della performance	Performance di gruppo <i>intesa come partecipazione alla performance del gruppo di appartenenza (servizio, ufficio, gruppo trasversale)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • grado di attuazione degli obiettivi di Pdo assegnati; • grado di attuazione degli obiettivi trasversali di pdo in cui il dipendente è coinvolto; • andamento delle attività strutturali gestite previste nel pdo; • risultati ottenuti nella customer satisfaction e nell'efficienza dei servizi gestiti/ erogati; 	50	45
Modello delle competenze	Competenze dimostrate	<p>Competenze strategiche individuate per il personale di categoria D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Capacità di coordinamento - Problem solving - Capacità di negoziazione <p>Competenze strategiche individuate per il personale di categoria A,B e C:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affidabilità - Orientamento all'utente - Cooperazione - Impegno <p>Specifici ambiti di comportamento che possono essere individuati dal dirigente annualmente (in tal caso pesano 10 e riducono proporzionalmente il peso dei comportamenti professionali)</p>	40	45
	IPI		100	100

Per il personale di categoria A, B, C, D i risultati della Performance di Amministrazione pesano 10. Ad inizio anno, rispetto alla performance di gruppo, nella scheda di ogni valutato compariranno tutti gli obiettivi e gli altri ambiti di performance (attività strutturali e servizi) in cui lo stesso è coinvolto e che gli sono stati assegnati dal dirigente nel piano della performance e nel PEG.

Il dirigente dovrà assegnare un peso ad ogni voce della performance di gruppo per un totale pari a 50 per la categoria D e 45 per le altre categorie.

Analogamente a quanto descritto per il personale apicale, il processo di valutazione è strettamente interconnesso con il sistema di programmazione e controllo dell'ente e prevede che i risultati derivanti dalla Relazione annuale sulla performance e da consuntivo PEG confluiscono direttamente nella scheda di valutazione, alimentando il valore dell'IPI relativo al piano della performance.

Parallelamente alla realizzazione del controllo sulla performance, sarà attivato un processo di valutazione di comportamenti standard, relativi a quattro ambiti di competenza tra quelle previste nel modello delle competenze dell'ente, tenendo conto delle politiche del personale attivate e delle strategie.

Per il personale di categoria **D** le competenze professionali valutate sono le seguenti:

Autonomia: capacità di gestire la propria attività lavorativa indipendentemente dalla presenza di istruzioni operative, in funzione del tempo e delle risorse a disposizione.

Capacità di coordinamento: capacità di armonizzare il proprio operato con le attività degli altri, coordinando i propri collaboratori verso obiettivi comuni e coordinandosi con gli obiettivi degli altri settori e servizi.

Problem solving: capacità di organizzare sistematicamente gli elementi costitutivi di un problema o di fare confronti sistematici fra diversi aspetti e caratteristiche, di stabilire rapporti di priorità, identificare ordini cronologici e rapporti causa – effetto. Consiste nell'uso del ragionamento creativo, concettuale o induttivo, al fine di proporre soluzioni concrete di fronte ad una specifica problematica.

Capacità di negoziazione: capacità di rilevare i diversi obiettivi delle parti in confronto e di sviluppare una serie di opzioni attraverso le quali raggiungere soluzioni concordate in un'ottica di massimizzazione costi – benefici per entrambe le parti.

Per il personale di categoria **A, B e C** le competenze professionali valutate sono le seguenti:

Affidabilità: capacità di svolgere le attività assegnate in modo autonomo, assiduo e costante, con accuratezza e nei tempi necessari, mantenendo aggiornate le proprie competenze tecniche.

Orientamento all'utente: capacità di ascoltare, intercettare e sintetizzare i bisogni dell'utenza, fornendo risposte adeguate e dimostrandosi attento ed aperto nell'accogliere il cittadino/utente, favorendo una buona relazione tra utente/cittadino e Amministrazione.

Cooperazione: capacità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi del Servizio/ente, mantenendo i colleghi informati sui processi e condividendo le azioni utili e rilevanti, lavorando consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi.

Impegno: capacità e volontà di svolgere le proprie attività con precisione e costanza e di allineare i propri comportamenti con le priorità dell'organizzazione, rispettando le regole vigenti.

Ad ogni competenza, ad inizio anno, è assegnato un peso diverso la cui somma per il personale di categoria D è pari a 40 punti (100%) e per il personale di categoria A, B e C è pari a 45 punti

(100%), tenendo conto della strategicità delle competenze rispetto al valutato e al contesto in cui opera.

Per ogni competenza è assegnata una valutazione su una scala da 1 a 10, tenendo conto dei comportamenti individuati nel modello delle competenze dell'ente.

Oltre ai comportamenti standard, ogni dirigente può individuare alcuni specifici comportamenti finalizzati a migliorare la performance del dipendente proprio sugli aspetti maggiormente significativi per il suo ruolo o il suo percorso professionale. In questo caso, il peso complessivo dei comportamenti standard si ridurrà di 10 punti (passando da 40 a 30 per la categoria D e da 45 a 35 per gli A, B e C) e saranno assegnati 10 punti alla valutazione degli specifici ambiti di comportamento individuati.

Per il personale di categoria A, B, C il processo di valutazione dei comportamenti prevede la valutazione gerarchica del dirigente, che può avvalersi della collaborazione dei funzionari di categoria D, o dei coordinatori di categoria C o B assegnati al settore di riferimento, ferma restando la responsabilità finale della valutazione in capo al dirigente.

Modalità di valutazione

La valutazione è svolta in un'ottica di percorso, che inizia al 1 gennaio e si conclude al 31 dicembre; la prima fase consiste nella comunicazione (chiara ed efficace) ad inizio anno degli ambiti di Piano performance e degli obiettivi/attività di PEG assegnati al gruppo di lavoro e si sviluppa in adeguati momenti di confronto in corso d'anno per evidenziare e riorientare i comportamenti verso gli obiettivi e i comportamenti standard definiti.

Il TPO/Capo Servizio elabora una relazione annuale sull'attività svolta nel servizio e sulla collaborazione garantita dai singoli addetti. Il Dirigente, nell'espressione della valutazione globale, terrà conto dei contenuti della relazione.

La valutazione finale si realizza attraverso il colloquio valutativo e dovrà essere effettuata tempestivamente nel momento in cui vengono resi disponibili i risultati del piano della performance, al fine di avvicinare il più possibile il periodo valutativo al momento della valutazione.

Nella scheda di valutazione è prevista un'area da utilizzare al fine di indicare le motivazioni che hanno portato alla valutazione espressa sui comportamenti e gli obiettivi di miglioramento assegnati ad ogni valutato.

Valore punto = totale fondo della retribuzione di risultato : somma dei punti assegnati a ciascun valutato.

Retribuzione di risultato = valore punto X punteggio assegnato a ciascun valutato

Tutti i punteggi indicati si intendono "fino a ..."

Le competenze valutate

Le Competenze dei Dirigenti

Competenze	Comportamenti
Flessibilità : capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione. In particolar modo, capacità di adottare un approccio multidimensionale ed un atteggiamento di apertura a fronte delle situazioni che cambiano.	Adottare un atteggiamento positivo di fronte ai cambiamenti
	Cambiare il proprio comportamento o modo di lavorare per adattarsi alla situazione
	Riconoscere e valorizzare approcci diversi al fine di gestire le situazioni in modo efficace ed efficiente
Armonizzazione: capacità di guidare il proprio team verso l'obiettivo comune, creando e favorendo il senso di squadra, assicurandone l'orchestrazione pur nel rispetto delle differenze e specificità	Comunicare al proprio gruppo gli obiettivi in modo chiaro, accertandosi dell'effettiva comprensione degli stessi
	Monitorare in modo costante e sistematico l'operato del proprio team di lavoro, assicurandosi che sia in linea con gli obiettivi dell'ente
	"Tenere alto l'umore del gruppo" e valorizzare le caratteristiche personali dei propri collaboratori
Gestione della rete di relazioni: Capacità di collaborare con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e di interscambio.	Conoscere e comprendere le reti esterne e saper individuare tra queste gli interlocutori adeguati alle necessità organizzative
	Coltivare e mantenere proficue relazioni di interscambio con gli interlocutori esterni
Innovazione e creatività : capacità di prevedere e riconoscere situazioni non evidenti agli altri, cogliendo adeguatamente le opportunità ed influenzando attivamente gli eventi in modo propositivo e proattivo	Agire anche se non sollecitati, proponendo nuove soluzioni
	Attivare e promuovere nuove modalità di azione

Le Competenze del personale titolare di posizione organizzativa o alta professionalità

Competenze	Comportamenti
<p>Integrazione/ sinergia: capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri, promuovendo la collaborazione tra settori per raggiungere obiettivi comuni</p>	Promuovere la comunicazione per facilitare lo scambio di informazioni tra settori
	Interagire in modo costruttivo e collaborativo con le diverse unità organizzative e con differenti gruppi di lavoro
	Collaborare con gli altri, allineando i propri comportamenti agli obiettivi dell'organizzazione
<p>Motivazione e sviluppo del personale: capacità di promuovere lo sviluppo e la crescita professionale dei propri collaboratori, orientando i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi comuni</p>	Orientare il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere
	Gratificare i propri collaboratori valorizzando il loro operato e il loro contributo all'interno del gruppo di lavoro
	Promuovere la formazione dei propri collaboratori tenendo conto delle esigenze organizzative e delle competenze possedute e da sviluppare
<p>Organizzazione: capacità di gestire efficacemente le attività proprie e degli altri, in funzione delle risorse e del tempo a disposizione, al fine di garantire lo svolgimento efficace ed efficiente delle attività, il raggiungimento degli obiettivi e di un risultato globale, integrato, collettivo e positivo</p>	Definire i piani d'azione in termini di risorse e tempi
	Ripartire ed assegnare obiettivi e compiti specifici al personale e monitorarne l'andamento
	Promuovere la collaborazione all'interno del proprio gruppo di lavoro, coordinando le diverse attività in modo integrato, in un'ottica di processo e di interdipendenza tra le parti
<p>Problem solving: capacità di organizzare sistematicamente gli elementi costitutivi di un problema o di fare confronti sistematici fra diversi aspetti e caratteristiche, di stabilire rapporti di priorità, identificare ordini cronologici e rapporti causa – effetto. Consiste nell'uso del ragionamento creativo, concettuale o induttivo, al fine di proporre soluzioni concrete di fronte ad una specifica problematica.</p>	Analizzare un problema complesso suddividendolo in parti più semplici
	Prevedere ostacoli e riconoscere probabili cause e conseguenze di azioni
	Trovare soluzioni operative razionali efficaci

Le Competenze del personale di categoria D

Competenze	Comportamenti
<p>Autonomia: capacità di gestire la propria attività lavorativa indipendentemente dalla presenza di istruzioni operative, in funzione del tempo e delle risorse a disposizione</p>	Svolgere una prestazione efficace in modo autonomo
	Gestire le diverse attività in funzione degli obiettivi organizzativi, del tempo e delle risorse a disposizione
	Assumersi la responsabilità del lavoro svolto nell'ambito del proprio ruolo
<p>Capacità di coordinamento: capacità di armonizzare il proprio operato con le attività degli altri, coordinando i propri collaboratori verso obiettivi comuni e coordinandosi con gli obiettivi degli altri settori e servizi</p>	Utilizzare il dialogo come fonte per reperire e fornire informazioni e stimolare lo scambio reciproco
	Promuovere la collaborazione all'interno del proprio gruppo di lavoro per raggiungere obiettivi comuni.
	Collaborare con gli altri settori e servizi promuovendo relazioni efficaci, produttive e di scambio reciproco
<p>Problem solving: capacità di organizzare sistematicamente gli elementi costitutivi di un problema o di fare confronti sistematici fra diversi aspetti e caratteristiche, di stabilire rapporti di priorità, identificare ordini cronologici e rapporti causa – effetto. Consiste nell'uso del ragionamento creativo, concettuale o induttivo, al fine di proporre soluzioni concrete di fronte ad una specifica problematica.</p>	Analizzare un problema complesso suddividendolo in parti più semplici
	Prevedere ostacoli e riconoscere probabili cause e conseguenze di azioni
	Trovare soluzioni operative razionali efficaci
<p>Capacità di negoziazione: capacità di rilevare i diversi obiettivi delle parti in confronto e di sviluppare una serie di opzioni attraverso le quali raggiungere soluzioni concordate in un'ottica di massimizzazione costi – benefici per entrambe le parti</p>	Aiutare gli interlocutori ad esplicitare tutti gli elementi della discussione
	Accettare le critiche ed il confronto in un'ottica costruttiva
	Trovare argomentazioni efficaci per raggiungere la massima condivisione possibile

Le Competenze del personale di categoria A, B, C

Competenze	Comportamenti
<p>Affidabilità : capacità di svolgere le attività assegnate in modo autonomo, assiduo e costante, con accuratezza e nei tempi necessari, mantenendo aggiornate le proprie competenze tecniche.</p>	Rispettare le scadenze, sapendo riconoscere le priorità rispetto ai compiti da svolgere
	Controllare e verificare la validità delle informazioni possedute
	Portare a termine il proprio lavoro con precisione e qualità
	Cercare informazioni utili per il proprio aggiornamento professionale, anche partecipando ai momenti formativi proposti
<p>Orientamento all'utente: capacità di ascoltare, intercettare e sintetizzare i bisogni dell'utenza, fornendo risposte adeguate e dimostrandosi attento ed aperto nell'accogliere il cittadino/utente, favorendo una buona relazione tra utente/cittadino e Amministrazione</p>	Adoperarsi per la soddisfazione dell'utente, agendo sempre nell'ottica dell'efficacia organizzativa
	Attivarsi con determinazione nella soluzione dei problemi posti dall'utenza, anche quando non strettamente legati alla propria attività
	Gestire le situazioni di tensione, incertezza ed ostilità, conservando un atteggiamento sereno e tranquillizzante, focalizzandosi sul risultato da conseguire
<p>Cooperazione: capacità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi del Servizio/ente, mantenendo i colleghi informati sui processi e condividendo le azioni utili e rilevanti, lavorando consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi</p>	Attivare e mantenere la diffusione delle informazioni
	Sviluppare i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto dei colleghi
	Collaborare con i colleghi per concretizzare i risultati
<p>Impegno: svolgere le proprie attività con precisione e costanza e allineare i propri comportamenti con le priorità dell'organizzazione, rispettando le regole vigenti</p>	Perseverare nel raggiungimento dell'obiettivo assegnato, nonostante le criticità di percorso
	Mantenere un livello di coinvolgimento costante nelle attività affidate
	Restare concentrati sulle cose da fare, tenere alto il livello di attenzione.