

**DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE**



**COMUNE DI SALA BOLOGNESE**

*Città Metropolitana di Bologna*

APPROVAZIONE MODIFICHE ALLA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI DIRETTORI	Nr. Progr.	<b>44</b>
	Data	<b>07/04/2017</b>
	Seduta NR.	<b>14</b>
	Titolo	<b>3</b>
	Classe	<b>6</b>
	Sottoclasse	<b>0</b>

L'anno *DUEMILADICIASSETTE* questo giorno *SETTE* del mese di *APRILE* alle ore *11:00* convocata con le prescritte modalità, *SOLITA SALA DELLE ADUNANZE* si è riunita la *Giunta Comunale*.

Fatto l'appello nominale risultano:

<i>Cognome e Nome</i>	<i>Carica</i>	<i>Presente</i>
BASSI EMANUELE	SINDACO	S
RIBERTO ELEONORA	ASSESSORE	S
FANIN PAOLA	ASSESSORE	N
FUOCHI ALESSANDRO	ASSESSORE	S
<i>Totale Presenti: 3</i>		<i>Totali Assenti: 1</i>

Assenti giustificati i signori:

FANIN PAOLA

Partecipa il **SEGRETARIO COMUNALE** del Comune, **CICCIA ANNA ROSA**.

Il Sig. **BASSI EMANUELE** in qualità di **SINDACO** assume la presidenza e, constatata la legalità della adunanza, dichiara aperta la seduta invitando la Giunta a deliberare sull'oggetto sopra indicato.

OGGETTO:

APPROVAZIONE MODIFICHE ALLA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI DIRETTORI

### LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO CHE:

- l'art.2, comma 3, del D.Lgs. n. 165/2001 stabilisce che l'attribuzione di trattamenti economici può avvenire esclusivamente mediante contratti collettivi o, alle condizioni da questi previste, con contratti individuali;
- il D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 "Attuazione della Legge n. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", con particolare riferimento all'articolo 7: "Sistema di misurazione e valutazione della performance" - comma 1 che testualmente si riporta: "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.";
- l'attuazione delle disposizioni del Decreto è diretta ad implementare lo sviluppo di una cultura del merito, della valorizzazione della professionalità e della produttività, del singolo e dell'intera amministrazione attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di valutazione delle performance;

DATO ATTO CHE, ai sensi del CCNL Comparto Regioni Autonomie Locali del 31/03/1999:

- articolo 6 "In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2.";
- articolo 9, comma 4 "I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3. Gli enti, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisiscono in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia; la stessa procedura di contraddittorio vale anche per la revoca anticipata dell'incarico di cui al comma 3.";
- art. 16, comma 2 "Nell'ambito della revisione del sistema delle relazioni sindacali, da attuarsi in sede di rinnovo del CCNL del quadriennio 1998-2001, le parti convengono che le procedure di concertazione tra gli enti e le rappresentanze sindacali devono comunque riguardare la definizione dei criteri generali per la disciplina delle seguenti materie:
  - a) svolgimento delle selezioni per i passaggi tra qualifiche;
  - b) valutazione delle posizioni organizzative e relativa graduazione delle funzioni;
  - c) conferimento degli incarichi relativi alle posizioni organizzative e relativa valutazione periodica;
  - d) metodologia permanente di valutazione di cui all'art. 6;

DATO ATTO CHE l'art. 40 del D.Lgs. n. 165/2001 prevede che nelle materie relative alla valutazione delle prestazioni ai fini della corresponsione del trattamento accessorio la contrattazione collettiva e' consentita negli esclusivi limiti previsti dalle norme di legge;

CONSIDERATO CHE si rende necessario modificare la scheda di valutazione dei

## DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE NR. 44 DEL 07/04/2017

direttori d'area, rendendola più aderente alle richieste della normativa vigente;

VISTA la proposta di modifica al sistema di valutazione delle performance individuali dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa dell'Unione Terred'Acqua e dei Comuni aderenti formulata dal Nucleo di Valutazione dell'Unione Terred'Acqua in data 9/8/2016 a seguito di un incontro avvenuto tra i Segretari Comunali dei Comuni ed il nucleo di valutazione;

RILEVATO CHE la modifica proposta al sistema di valutazione delle performance prevede:

- un incremento dell'incidenza per la parte oggettiva connessa agli obiettivi di ente per il 10% ed individuali per il 50%;
- per le competenze organizzative una modularità dei sottofattori maggiormente adattabile e flessibile alle specifiche esigenze della struttura;
- l'introduzione di un correttivo connesso alle misure tese alla prevenzione della corruzione di cui alla L. n. 190/2012 ed a favorire la trasparenza di cui al D.Lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.;

DATO ATTO CHE la proposta di modifica al sistema di valutazione delle posizioni di responsabilità, nel rispetto delle vigenti norme contrattuali ai sensi dell'ex art. 4 - comma 2 - lett.b) del CCNL del 01/04/1999, sarà oggetto di apposita informativa alla RSU;

RAVVISATA la necessità di approvare ed integrare la valutazione dei Responsabili e della legenda degli indicatori di valutazione delle competenze organizzative, già coerente con la metodologia individuata per il personale non apicale;

VISTI:

- il D.Lgs. n. 267/2000;
- il D.Lgs. n. 165/2001;
- il D.Lgs. n. 150/2009;
- il D.Lgs. n. 141/2011 che ha disposto con l'art. 6, comma 1 che la differenziazione retributiva in fasce di merito prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009;
- il vigente Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi;
- i CC.CC.NN.LL. vigenti;
- lo Statuto Comunale;

DATO atto che, in applicazione dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267/2000 e successive modificazioni e integrazioni, è stato acquisito il parere favorevole espresso dal Segretario Generale e Direttore dell'Area Amministrativa in ordine alla regolarità tecnica;

CON voti favorevoli e unanimi espressi nei modi e forme di legge,

### **DELIBERA**

1) di approvare l'integrazione dell'attuale sistema di valutazione della performance individuale dei Responsabili contenente la nuova metodologia permanente di valutazione per i Responsabili, che troverà applicazione dal corrente anno, unitamente alla legenda degli indicatori di valutazione delle competenze organizzative, come da allegato A) alla presente deliberazione, di cui diviene parte integrante e sostanziale;

2) di disporre che il sistema di valutazione che con il presente provvedimento si approva:

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE NR. 44 DEL 07/04/2017

- venga pubblicato sul sito istituzionale nella sezione “Amministrazione Trasparente” sottosezione I Livello “Performance” sottosezione II Livello “Sistema di misurazione e valutazione della Performance” nel rispetto dei principi di trasparenza di cui al D. Lgs n. 33/2013;
- venga trasmesso alla R.S.U. e OO.SS. e comunicato ai Direttori d’Area;

3) di applicare dall’anno 2017 le schede di valutazione della performance di cui al punto 1).

Inoltre, stante la necessità di procedere,

**LA GIUNTA COMUNALE**

VISTO l’articolo 134 - comma 4 del D.Lgs. n. 267/2000;

CON voti favorevoli e unanimi espressi nei modi e forme di legge;

**D E L I B E R A**

Di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile.

**DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE NR. 44 DEL 07/04/2017**

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO  
BASSI EMANUELE

IL SEGRETARIO COMUNALE  
DOTT.SSA CICCIA ANNA ROSA

Sala Bolognese, Lì 10/04/2017

**COMUNE DI SALA BOLOGNESE**

*Città Metropolitana di Bologna*

***DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE***

Numero Delibera **44** del **07/04/2017**

**AREA AMMINISTRATIVA**

---

OGGETTO

**APPROVAZIONE MODIFICHE ALLA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI DIRETTORI**

---

*PARERI DI CUI ALL' ART. 49 DEL DECRETO LEGISLATIVO 18.08.2000 N. 267*

<p>IL DIRETTORE DELL'AREA INTERESSATA</p>	<p>Per quanto concerne la REGOLARITA' TECNICA esprime parere: <b>FAVOREVOLE</b></p> <p>IL DIRETTORE DI AREA</p> <p>Data 06/04/2017</p> <p>Dott.ssa CICCIA ANNA ROSA</p>
<p>IL DIRETTORE AREA FINANZIARIA E CONTROLLO</p>	<p>Per quanto concerne la REGOLARITA' CONTABILE esprime parere:</p> <p>Data</p>





(\*) DA DEFINIRE ANNUALMENTE AD AVVIO ESERCIZIO SULLA BASE DELLA LEGENDA COMPETENZE OVVERO MOTIVATAMENTE MODIFICATI

<b>RISPETTO DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA</b>		
	Obbligo	Penalità applicata
	<i>Mancata partecipazione alla formazione obbligatoria in tema di anticorruzione e/o trasparenza (-2 punti max)</i>	
	<i>Mancato rispetto dei tempi dei procedimenti (-1 punto max)</i>	
	<i>Non osservanza del divieto di rinnovi o proroghe contrattuali (-3 punti max)</i>	
	<i>Accessi civici per non pubblicazione di atti dovuti ai sensi del dlgs 33/2013 e s.i.m. (-2 punti max)</i>	
	<i>Ritardata o mancata produzione delle relazioni periodiche sul rispetto delle misure previste dal PTPC e dal PTT (-2 punti max)</i>	
	<b>TOTALE PENALITA' APPLICATE</b>	<b>0</b>

**PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE FINALE= (TOTALE PUNTEGGIO – PENALITA' APPLICATE) 0**

Data

Firma del Nucleo di Valutazione

Firma del Valutato

Osservazioni

## LEGENDA INDICATORI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE (\*)

AREA : VALUTAZIONE COMPETENZE	
AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA	
SOLUZIONE PROBLEMI OPERATIVI/INIZIATIVA peso competenza 20%	<p>Supporta l'organo politico e il Segretario Generale (ovvero Dirigente Apicale) nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche</p> <p>Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati</p> <p>Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato nella soluzione di situazioni straordinarie</p> <p>Analizza le situazioni con metodo e fornisce proposte alternative supportate da elementi per la valutazione</p> <p>Ricerca soluzioni anche attraverso il confronto e l'approfondimento con altre realtà analoghe o di settori diversi</p> <p>Definisce gli obiettivi, programma le proprie attività e quelle della squadra valutando le priorità, costi e benefici</p> <p>Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso</p> <p>Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra</p> <p>Ricerca gli ambiti in cui è possibile intervenire per ridurre gli sprechi e li persegue con metodo</p> <p>Individua e ricerca le opportunità per incrementare le risorse economiche in ingresso all'ente/servizio</p> <p>Propone strategie di cambiamento in coerenza con le direttive dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro</p> <p>E' disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi</p> <p>Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo</p> <p>Gestisce gli aspetti relativi al clima del proprio settore/servizio in occasioni di cambiamento organizzativo</p> <p>Dimostra un atteggiamento responsabile nei confronti delle scelte adottate dall'amministrazione, anche se non condivise</p>
Capacità di farsi carico dei problemi, di leggere la complessità e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato	<p>Supporta l'organo politico e il Segretario Generale (ovvero Dirigente Apicale) nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche</p> <p>Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati</p> <p>Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato nella soluzione di situazioni straordinarie</p> <p>Analizza le situazioni con metodo e fornisce proposte alternative supportate da elementi per la valutazione</p> <p>Ricerca soluzioni anche attraverso il confronto e l'approfondimento con altre realtà analoghe o di settori diversi</p> <p>Definisce gli obiettivi, programma le proprie attività e quelle della squadra valutando le priorità, costi e benefici</p> <p>Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso</p> <p>Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra</p> <p>Ricerca gli ambiti in cui è possibile intervenire per ridurre gli sprechi e li persegue con metodo</p> <p>Individua e ricerca le opportunità per incrementare le risorse economiche in ingresso all'ente/servizio</p> <p>Propone strategie di cambiamento in coerenza con le direttive dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro</p> <p>E' disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi</p> <p>Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo</p> <p>Gestisce gli aspetti relativi al clima del proprio settore/servizio in occasioni di cambiamento organizzativo</p> <p>Dimostra un atteggiamento responsabile nei confronti delle scelte adottate dall'amministrazione, anche se non condivise</p>
Capacità di strutturare e organizzare nel breve/medio periodo le attività e le risorse umane ed economiche del servizio di riferimento	<p>Supporta l'organo politico e il Segretario Generale (ovvero Dirigente Apicale) nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche</p> <p>Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati</p> <p>Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato nella soluzione di situazioni straordinarie</p> <p>Analizza le situazioni con metodo e fornisce proposte alternative supportate da elementi per la valutazione</p> <p>Ricerca soluzioni anche attraverso il confronto e l'approfondimento con altre realtà analoghe o di settori diversi</p> <p>Definisce gli obiettivi, programma le proprie attività e quelle della squadra valutando le priorità, costi e benefici</p> <p>Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso</p> <p>Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra</p> <p>Ricerca gli ambiti in cui è possibile intervenire per ridurre gli sprechi e li persegue con metodo</p> <p>Individua e ricerca le opportunità per incrementare le risorse economiche in ingresso all'ente/servizio</p> <p>Propone strategie di cambiamento in coerenza con le direttive dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro</p> <p>E' disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi</p> <p>Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo</p> <p>Gestisce gli aspetti relativi al clima del proprio settore/servizio in occasioni di cambiamento organizzativo</p> <p>Dimostra un atteggiamento responsabile nei confronti delle scelte adottate dall'amministrazione, anche se non condivise</p>
E' in grado di trasmettere in modo convincente le innovazioni indicate dall'ente, contribuendo in prima persona alla ridefinizione dell'organizzazione e dei metodi di lavoro, trasmettendo la cultura del cambiamento	<p>Supporta l'organo politico e il Segretario Generale (ovvero Dirigente Apicale) nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche</p> <p>Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati</p> <p>Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato nella soluzione di situazioni straordinarie</p> <p>Analizza le situazioni con metodo e fornisce proposte alternative supportate da elementi per la valutazione</p> <p>Ricerca soluzioni anche attraverso il confronto e l'approfondimento con altre realtà analoghe o di settori diversi</p> <p>Definisce gli obiettivi, programma le proprie attività e quelle della squadra valutando le priorità, costi e benefici</p> <p>Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso</p> <p>Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra</p> <p>Ricerca gli ambiti in cui è possibile intervenire per ridurre gli sprechi e li persegue con metodo</p> <p>Individua e ricerca le opportunità per incrementare le risorse economiche in ingresso all'ente/servizio</p> <p>Propone strategie di cambiamento in coerenza con le direttive dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro</p> <p>E' disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi</p> <p>Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo</p> <p>Gestisce gli aspetti relativi al clima del proprio settore/servizio in occasioni di cambiamento organizzativo</p> <p>Dimostra un atteggiamento responsabile nei confronti delle scelte adottate dall'amministrazione, anche se non condivise</p>
GESTIONE DEL CAMBIAMENTO/INNOVAZIONE peso competenza 10%	<p>Supporta l'organo politico e il Segretario Generale (ovvero Dirigente Apicale) nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche</p> <p>Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati</p> <p>Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato nella soluzione di situazioni straordinarie</p> <p>Analizza le situazioni con metodo e fornisce proposte alternative supportate da elementi per la valutazione</p> <p>Ricerca soluzioni anche attraverso il confronto e l'approfondimento con altre realtà analoghe o di settori diversi</p> <p>Definisce gli obiettivi, programma le proprie attività e quelle della squadra valutando le priorità, costi e benefici</p> <p>Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso</p> <p>Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra</p> <p>Ricerca gli ambiti in cui è possibile intervenire per ridurre gli sprechi e li persegue con metodo</p> <p>Individua e ricerca le opportunità per incrementare le risorse economiche in ingresso all'ente/servizio</p> <p>Propone strategie di cambiamento in coerenza con le direttive dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro</p> <p>E' disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi</p> <p>Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo</p> <p>Gestisce gli aspetti relativi al clima del proprio settore/servizio in occasioni di cambiamento organizzativo</p> <p>Dimostra un atteggiamento responsabile nei confronti delle scelte adottate dall'amministrazione, anche se non condivise</p>

AREA GESTIONE RELAZIONALE

<p>INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA peso competenza 20%</p>	<p>Capacità di costruire la squadra, realizzando sia nel gruppo di collaboratori che nei confronti degli altri servizi una cultura dell'impegno e della cooperazione</p>	<p>Dà priorità alle esigenze complessive dell'organizzazione rispetto a quelle della propria area di appartenenza</p> <p>Nell'assunzione di decisioni tiene conto degli impatti e delle implicazioni derivanti da altre aree ed agisce preventivamente per informare e preparare gli altri interlocutori</p> <p>Evita chiusure o irrigidimenti in caso di "conflitti di competenza" con altri ruoli organizzativi, gestisce con trasparenza i processi e le dinamiche interne</p> <p>Ha chiari gli aspetti di rapporto cliente/fornitore interno rispetto alle altre aree/settori/servizi dell'ente e agisce di conseguenza</p> <p>E' disponibile ad aiutare i colleghi in caso di difficoltà o emergenza</p>
<p>SVILUPPO COLLABORATORI peso competenza 20%</p>	<p>Capacità di valutare, di differenziare le prestazioni, far crescere e motivare il gruppo di collaboratori, attraverso la gestione delle regole e dei sistemi organizzativi, la delega, la comunicazione e la formazione</p>	<p>E' capace di valutare, differenziare le performance individuali ed individuare con chiarezza i punti di forza e di miglioramento nelle prestazioni dei propri collaboratori</p> <p>Fa crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività, controllando i risultati</p> <p>Orienta l'attività dei propri collaboratori e li coinvolge sulle politiche e gli obiettivi dell'Ente, li incoraggia e dà feedback</p> <p>Sa individuare le persone che valgono e prevedere percorsi di sviluppo, in coerenza con le politiche di gestione delle risorse umane dell'ente</p> <p>Sa far applicare le regole e difendere le ragioni dell'organizzazione anche in contrasto con il personale</p>
<p>NEGOZIAZIONE/GESTIONE CONFLITTO peso competenza 10%</p>	<p>Capacità di ottenere risultati positivi da una relazione in cui siano in gioco interessi divergenti, conseguire scambio positivo, mantenere equilibrio e autocontrollo</p>	<p>Instaura sinergie con le altre strutture organizzative ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni</p> <p>Affronta le situazioni conflittuali nel gruppo dei collaboratori, mantenendo un atteggiamento di fermezza, dimostrando autocontrollo e resistenza in situazioni di stress</p> <p>Favorisce l'immagine e la credibilità dell'ente, abile nel costruire rapporti interni/esterni che possono facilitare il raggiungimento di accordi tra le parti</p>

