

COMUNE DI MORARO

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE
DELLA PRESTAZIONE**

Premessa

Il sistema di valutazione della performance individuale del personale del Comune di Moraro si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della performance al fine di promuovere lo sviluppo professionale e la motivazione e verificare il contributo di ciascuno alla performance organizzativa dell'ente in una logica di miglioramento continuo.

Il sistema non rappresenta esclusivamente uno strumento di controllo interno, è una leva di crescita delle competenze professionali e manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso.

La valutazione della performance individuale, oggetto del presente documento, si colloca in un sistema di valutazione più generale che riguarda la performance complessiva dell'Ente nel suo insieme che, in accordo con il D. Lgs. 150/09 (art. 7), deve tenere conto sia della performance organizzativa che della performance individuale.

La **performance organizzativa** (D. Lgs. 150/09 art. 8) riguarda la capacità dell'Organizzazione di ottenere i risultati attesi in termini di:

- a) ***Efficacia esterna o strategica***: impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) ***Efficacia interna o gestionale***: attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) ***Qualità percepita***: grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi rilevato anche attraverso modalità interattive;
- d) ***Qualità dei processi interni***: modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) ***Comunicazione e trasparenza***: sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) ***Efficienza produttiva e gestionale***: efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) ***Efficacia, Efficienza ed Economicità complessive della gestione***: qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) ***Pari opportunità***: raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

La **performance individuale** (D. Lgs. 150/09 art. 9) è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato al perseguimento della performance generale della struttura, alle competenze professionali dimostrate.

Nella definizione del processo si è intesa la valutazione come una ordinaria modalità di gestione del personale, intrecciata con altri momenti organizzativi, efficace per il rendimento del miglior servizio possibile, utile al soggetto valutato non solo per i benefici economici ma anche per aspirare al **miglioramento professionale e al benessere lavorativo**.

Si è tenuto conto del diritto di ciascuna persona di ricevere un apprezzamento chiaro rispetto all'attività svolta, nella consapevolezza che solo attraverso la riflessione su punti di forza e aree di miglioramento ci può essere correzione e crescita.

Le finalità prime che si intende raggiungere sono:

- il riconoscimento delle capacità e limiti professionali in una prospettiva di **miglioramento dei servizi** offerti al cittadino
- la possibilità per il personale di:
 - aggiornare le conoscenze, la professionalità,
 - acquisire nuove competenze,
 - essere informati nelle scelte di programmazione operativa,
 - contare nei piani di attuazione.

Criteri di valutazione

Il sistema di valutazione 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.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 10 (1 minimo, 10 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

I criteri di valutazione sono stati scelti tenendo conto delle esigenze dei diversi Comuni e a partire dai sistemi di valutazione già in uso; per ciascun criterio sono stati definiti pesi diversi per ciascuna categoria di appartenenza:

- titolari di posizione organizzativa e personale di categoria D,
- personale di categoria C,
- personale di categoria B e A.

La valutazione che viene fatta al termine del periodo di osservazione riguarda il raggiungimento degli obiettivi concordati (**risultati conseguiti**) e le **competenze** dimostrate, cioè i comportamenti adottati con riferimento allo svolgimento dei propri compiti.

Attraverso la valutazione delle competenze si valutano le modalità di svolgimento delle attività anche relativamente all'adempimento dei normali obblighi connessi al ruolo ricoperto.

Criteri Pesi percentuali

	Segretario	P. O. e Categoria D	Categoria C	Categorie B e A
RISULTATI CONSEGUITI Obiettivi assegnati nell'anno	50%	40%	30%	20%
COMPETENZE RELAZIONALI Orientamento all'utenza Rapporti con l'Amministrazione Collaborazione con colleghi Gestione del gruppo di lavoro	25%	30%	30%	40%
COMPETENZE ORGANIZZATIVE Orientamento al risultato Programmazione del lavoro Capacità di valutazione Flessibilità Iniziativa e risoluzione di problemi Presa di decisione	25%	30%	30%	30%
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area	0%	0%	10%	10%

Risultati conseguiti

Si fa riferimento al raggiungimento degli obiettivi **concordati all'inizio del periodo di valutazione**.

Per responsabili di PO gli obiettivi che compaiono nella scheda di valutazione possono essere selezionati tra gli obiettivi del Piano Risorse e Obiettivi del Comune. Gli obiettivi assegnati possono essere sia di area che trasversali su più aree; per gli obiettivi trasversali si valuta la partecipazione e l'apporto dell'area al raggiungimento del risultato.

Per il personale di categoria D, C, B, A possono essere esplicitati obiettivi individuali e/o obiettivi di gruppo; per gli obiettivi di gruppo si valuta la partecipazione e l'apporto individuale al raggiungimento del risultato. Gli obiettivi individuali possono riguardare comportamenti puntuali da modificare e nuove abitudini da adottare; l'individuazione di questi obiettivi può discendere dalle aree di miglioramento individuate per il dipendente nella precedente valutazione.

Competenze valutate

Orientamento all'utenza	Trasmette all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità
Rapporti con l'Amministrazione	Si rapporta in modo efficace ed efficiente con gli organi istituzionali dell'ente
Collaborazione con colleghi	Stabilisce rapporti costruttivi con i colleghi, fa circolare le informazioni.
Gestione del gruppo di lavoro	Sa dare sostegno e anche controllare e richiamare con fermezza; sa delegare; orienta il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere
Orientamento al risultato	Individua gli obiettivi in maniera chiara e coerente, valutando correttamente la concreta possibilità di realizzazione; mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta
Programmazione del lavoro	Individua correttamente le priorità e controlla il rispetto delle scadenze
Capacità di valutazione	Differenzia adeguatamente la valutazione del personale in base ai risultati effettivamente conseguiti e ai comportamenti manifestati
Flessibilità	Sa adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti; è motivato ed aperto alla crescita professionale.
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi o per migliorare la qualità del servizio
Presa di decisione	Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente

Modalità di valutazione

La valutazione è svolta in un'ottica di percorso, che inizia al 1 gennaio e si conclude al 31 dicembre.

Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

- ▲ **condivisione degli obiettivi:** ad inizio anno, attraverso un colloquio individuale o di gruppo, il

responsabile comunica in maniera chiara ed efficace il contesto di riferimento (Piano della prestazione del Comune e obiettivi/attività di PEG assegnati al gruppo di lavoro) e i risultati attesi; l'efficacia del colloquio è data dal livello di comprensione e di presa in carico degli obiettivi.

Prima del colloquio di condivisione degli obiettivi il responsabile valutatore individuerà i comportamenti attesi nel periodo di valutazione, specifici per il ruolo ricoperto dal valutato. Durante il colloquio di condivisione degli obiettivi, attraverso la scheda di assegnazione di attività, si chiarirà e si concorderà con il valutato la prestazione attesa per il periodo di riferimento e verranno indicati esplicitamente i comportamenti attesi e gli indicatori di risultato.

- ▲ **monitoraggio delle attività:** in corso d'anno il responsabile avrà adeguati momenti di confronto con il personale per evidenziare e ri-orientare i comportamenti verso gli obiettivi concordati e i comportamenti standard definiti. I colloqui di monitoraggio sono anche il momento di verifica di congruenza degli obiettivi e possono condurre, a fronte di eventi straordinari che mutano le condizioni di contesto, all'adeguamento degli obiettivi iniziali; in tal caso la modifica degli obiettivi dovrà essere comunicata preventivamente all'OIV
- ▲ **colloquio di valutazione:** la valutazione finale si realizza attraverso il colloquio valutativo e dovrà essere effettuata tempestivamente, di norma entro il mese di febbraio successivo al periodo di valutazione. Nella scheda di valutazione è prevista un'area da utilizzare per specificare le motivazioni che hanno portato alla valutazione espressa ed un'area per i commenti del valutato. La scheda viene firmata dal valutato, dal valutatore e dal supervisore; al valutato viene consegnata una copia della scheda firmata.

Il **Sindaco** definisce gli obiettivi e valuta i risultati del **Segretario Comunale** che, a sua volta, definisce gli obiettivi e valuta i risultati dei **Titolari di Posizione Organizzativa**; l'OIV è garante del corretto svolgimento del processo.

Nei primi mesi dell'anno (entro un mese dall'approvazione del bilancio), il Segretario, sentiti i responsabili stessi, sulla base degli obiettivi contenuti nel PRO (Piano Risorse Obiettivi), seleziona quelli che saranno presi a base per la valutazione dei TPO; nella stessa riunione sono altresì definiti i pesi da attribuire agli obiettivi selezionati.

I **Titolari di Posizione Organizzativa** hanno la responsabilità della definizione degli obiettivi e della valutazione della prestazione dei propri collaboratori; l'OIV è garante del corretto svolgimento del processo.

La definizione degli obiettivi dei collaboratori avviene sulla base degli obiettivi assegnati alla propria area di competenza. Il TPO potrà assegnare obiettivi individuali o di gruppo.

Per gruppi numerosi in cui ci sono dei responsabili intermedi questi saranno coinvolti attivamente nel processo di valutazione delle prestazioni e a loro potranno essere delegate le fasi intermedie di monitoraggio delle attività.

Il valutato in sede di valutazione, sia intermedia che finale, ha la facoltà di presentare osservazioni e proposte di modifiche.

La valutazione finale può passare attraverso una "autovalutazione" condotta dal valutato stesso a partire dai criteri di valutazione esplicitati nella scheda di assegnazione obiettivi consegnata ad inizio periodo.

La responsabilità della valutazione è comunque del valutatore; in caso di grave dissenso il valutato può chiedere di essere sentito dall'OIV entro 15 giorni dalla consegna della scheda di valutazione finale. Dopo il contraddittorio, l'OIV decide in via definitiva.

Allegati: schede di valutazione.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CATEGORIA D PER
CORRESPONSIONE COMPENSO INCENTIVANTE

AREA _____

DIPENDENTE INTERESSATO ALLA VALUTAZIONE:

CRITERI Punteggio da 1 a 10	PUNTEGGI PARZIALI ASSEGNATI	PESI PERCENTUALI	PUNTEGGIO PARZIALE
RISULTATI CONSEGUITI Da 1 a 10		40%	
COMPETENZE RELAZIONALI a) orientamento all'utenza b) rapporti con l'Amministrazione c) collaborazione con i colleghi d) gestione del gruppo di lavoro		30%	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE a) orientamento al risultato b) programmazione del lavoro –flessibilità c) iniziativa e risoluzione di problemi – presa di decisione		30%	
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area			
PUNTEGGIO TOTALE = IPI (INDICATORE			

PRODUTTIVITA' INVIDUALE)			
-----------------------------	--	--	--

RELAZIONE DEL VALUTATORE COMPRENSIVA DELLE SEGUENTI FASI:

- condivisione degli obiettivi
- monitoraggio delle attività
- colloquio di valutazione

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA PER ACCETTAZIONE
DEL VALUTATO

Criteri di valutazione

<i>Criteri</i>		<i>Pesi percentuali</i>		
PUNTEGGIO DA 1 a 10	Segretario	P. O e Categoria D	Categoria C	Categorie B e A

<i>Criteri</i>		<i>Pesi percentuali</i>			
RISULTATI CONSEGUITI	50%	40%	30%	20%	
COMPETENZE RELAZIONALI					
Orientamento all'utenza					
Rapporti con l'Amministrazione	25%	30%	30%	40%	
Collaborazione con colleghi					
Gestione del gruppo di lavoro					
COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
Orientamento al risultato					
Programmazione del lavoro	25%	30%	30%	30%	
Flessibilità					
Iniziativa e risoluzione di problemi					
Presa di decisione					
COMPETENZE TECNICHE					
Competenze specifiche di area	0%	0%	10%	10%	
PUNTEGGIO MASSIMO	10	10	10	10	

Il sistema di valutazione 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.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 10 (1 minimo, 10 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

IPI da 7 a 10 corresponsione del 100% dell'incentivante della produttività

IPI superiore a 6 e inferiore a 7 corresponsione del 80% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI superiore 5 e inferiore a 6 corresponsione del 60% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI pari o superiore a 4 e inferiore a 5 corresponsione del 40% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI inferiore a 4 nessuna corresponsione dell'incentivante della produttività.

Competenze valutate

Orientamento all'utenza	Trasmettere all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità
Rapporti con l'Amministrazione	Si rapportar in modo efficace ed efficiente con gli organi istituzionali dell'ente
Collaborazione con colleghi	Stabilisce rapporti costruttivi con i colleghi, fa circolare le informazioni.
Gestione del gruppo di lavoro	Sa dare sostegno e anche controllare e richiamare con fermezza; sa delegare; orienta il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere
Orientamento al risultato	Individua gli obiettivi in maniera chiara e coerente, valutando correttamente la concreta possibilità di realizzazione; mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta
Programmazione del lavoro	Individua correttamente le priorità e controlla il rispetto delle scadenze
Flessibilità	Sa adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti; è motivato ed aperto alla crescita professionale.
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi o per migliorare la qualità del servizio
Presa di decisione	Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente

SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA C PER CORRESPONSIONE
COMPENSO INCENTIVANTE

AREA _____

RESPONSABILE P.O. _____

DIPENDENTE INTERESSATO ALLA VALUTAZIONE: _____

CRITERI Punteggio da 1 a 10	PUNTEGGI PARZIALI ASSEGNATI	PESI PERCENTUALI	PUNTEGGIO PARZIALE
RISULTATI CONSEGUITI Da 1 a 10		30%	
COMPETENZE RELAZIONALI a) orientamento all'utenza b) rapporti con l'Amministrazione c) collaborazione con i colleghi d) gestione del gruppo di lavoro		30%	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE a) orientamento al risultato b) programmazione del lavoro -flessibilità c) iniziativa e risoluzione di problemi - presa di decisione		30%	
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area		10%	

PUNTEGGIO TOTALE = IPI (INDICATORE PRODUTTIVITA' INVIDUALE)			
--	--	--	--

RELAZIONE DEL VALUTATORE COMPRENSIVA DELLE SEGUENTI FASI:

- condivisione degli obiettivi
- monitoraggio delle attività
- colloquio di valutazione

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA PER ACCETTAZIONE
DEL VALUTATO

Criteri di valutazione

<i>Criteri</i>	<i>Pesi percentuali</i>
----------------	-------------------------

Criteri	Pesi percentuali			
PUNTEGGIO DA 1 a 10	Segretario	P. O e Categoria D	Categoria C	Categorie B e A
RISULTATI CONSEGUITI	50%	40%	30%	20%
COMPETENZE RELAZIONALI				
Orientamento all'utenza				
Rapporti con l'Amministrazione	25%	30%	30%	40%
Collaborazione con colleghi				
Gestione del gruppo di lavoro				
COMPETENZE ORGANIZZATIVE				
Orientamento al risultato				
Programmazione del lavoro				
Flessibilità	25%	30%	30%	30%
Iniziativa e risoluzione di problemi				
Presa di decisione				
COMPETENZE TECNICHE				
Competenze specifiche di area	0%	0%	10%	10%
PUNTEGGIO MASSIMO	10	10	10	10

Il sistema di valutazione 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.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 10 (1 minimo, 10 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

IPI da 7 a 10 corresponsione del 100% dell'incentivante della produttività

IPI superiore a 6 e inferiore a 7 corresponsione del 80% del massimo dell'incentivante

IPI pari o superiore a 4 e inferiore a 5 corresponsione del 40% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI inferiore a 4 nessuna corresponsione dell'incentivante della produttività.

Competenze valutate

Orientamento all'utenza	Trasmettere all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità
Rapporti con l'Amministrazione	Si rapportar in modo efficace ed efficiente con gli organi istituzionali dell'ente
Collaborazione con colleghi	Stabilisce rapporti costruttivi con i colleghi, fa circolare le informazioni.
Gestione del gruppo di lavoro	Sa dare sostegno e anche controllare e richiamare con fermezza; sa delegare; orienta il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere
Orientamento al risultato	Individua gli obiettivi in maniera chiara e coerente, valutando correttamente la concreta possibilità di realizzazione; mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta
Programmazione del lavoro	Individua correttamente le priorità e controlla il rispetto delle scadenze
Flessibilità	Sa adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti; è motivato ed aperto alla crescita professionale.
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi o per migliorare la qualità del servizio
Presa di decisione	Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente

SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA B PER CORRESPONSIONE
COMPENSO INCENTIVANTE

AREA _____

RESPONSABILE P.O. _____

DIPENDENTE INTERESSATO ALLA VALUTAZIONE: _____

CRITERI Punteggio da 1 a 10	PUNTEGGI PARZIALI ASSEGNATI	PESI PERCENTUALI	PUNTEGGIO PARZIALE
RISULTATI CONSEGUITI Da 1 a 10		20%	
COMPETENZE RELAZIONALI a) orientamento all'utenza b) rapporti con l'Amministrazione c) collaborazione con i colleghi d) gestione del gruppo di lavoro		40%	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE a) orientamento al risultato b) programmazione del lavoro –flessibilità c) iniziativa e risoluzione di problemi – presa di decisione		30%	
COMPETENZE TECNICHE Competenze specifiche di area		10%	
PUNTEGGIO TOTALE = IPI (INDICATORE)			

PRODUTTIVITA' INVIDUALE)			
-----------------------------	--	--	--

RELAZIONE DEL VALUTATORE COMPRENSIVA DELLE SEGUENTI FASI:

- condivisione degli obiettivi
- monitoraggio delle attività
- colloquio di valutazione

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA PER ACCETTAZIONE
DEL VALUTATO

Criteri di valutazione

<i>Criteri</i>		<i>Pesi percentuali</i>		
PUNTEGGIO DA 1 a 10	Segretario	P. O e Categoria D	Categoria C	Categorie B e A

<i>Criteri</i>	<i>Pesi percentuali</i>			
RISULTATI CONSEGUITI	50%	40%	30%	20%
COMPETENZE RELAZIONALI				
Orientamento all'utenza				
Rapporti con l'Amministrazione	25%	30%	30%	40%
Collaborazione con colleghi				
Gestione del gruppo di lavoro				
COMPETENZE ORGANIZZATIVE				
Orientamento al risultato				
Programmazione del lavoro	25%	30%	30%	30%
Flessibilità				
Iniziativa e risoluzione di problemi				
Presa di decisione				
COMPETENZE TECNICHE				
Competenze specifiche di area	0%	0%	10%	10%
PUNTEGGIO MASSIMO	10	10	10	10

Il sistema di valutazione 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.

L'IPI si ottiene moltiplicando il punteggio, espresso in una scala da 1 a 10 (1 minimo, 10 massimo) per il peso attribuito a ciascun criterio di valutazione e sommando i punteggi parziali ottenuti.

IPI da 7 a 10 corresponsione del 100% dell'incentivante della produttività

IPI superiore a 6 e inferiore a 7 corresponsione del 80% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI superiore 5 e inferiore a 6 corresponsione del 60% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI pari o superiore a 4 e inferiore a 5 corresponsione del 40% del massimo dell'incentivante della produttività.

IPI inferiore a 4 nessuna corresponsione dell'incentivante della produttività.

Competenze valutate

Orientamento all'utenza	Trasmettere all'utenza un'immagine positiva della propria attività e dell'ente nella sua generalità
Rapporti con l'Amministrazione	Si rapportar in modo efficace ed efficiente con gli organi istituzionali dell'ente
Collaborazione con colleghi	Stabilisce rapporti costruttivi con i colleghi, fa circolare le informazioni.
Gestione del gruppo di lavoro	Sa dare sostegno e anche controllare e richiamare con fermezza; sa delegare; orienta il comportamento dei collaboratori verso gli obiettivi da raggiungere
Orientamento al risultato	Individua gli obiettivi in maniera chiara e coerente, valutando correttamente la concreta possibilità di realizzazione; mette cura e attenzione per fornire la qualità richiesta
Programmazione del lavoro	Individua correttamente le priorità e controlla il rispetto delle scadenze
Flessibilità	Sa adattarsi a situazioni mutate rispetto ai programmi definiti; è motivato ed aperto alla crescita professionale.
Iniziativa e risoluzione di problemi	Propone idee e soluzioni migliorative per ridurre i costi o per migliorare la qualità del servizio
Presa di decisione	Assume decisioni rapidamente ed in modo coerente con il contesto e la propria competenza. Rende partecipi gli altri interlocutori delle decisioni assunte autonomamente