



**COMUNE DI BUSSETO
PROVINCIA DI PARMA**

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Nome:	Unità organizzativa:
Categoria: D	Posizione:
Incarico ricoperto dal:	Assessore di riferimento:
Periodo di riferimento: anno	

VALUTAZIONE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI

Comportamento	Valutazione	punteggio
1.Orientamento del cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine ed i valori dell'Ente		
2.Efficienza raggiunta in relazione al gradimento dell'utenza (interna ed esterna) in funzione di reclami avanzati ed alle eventuali disfunzioni amministrative verificatesi.		
3.Capacità nel condurre l'unità organizzativa di propria competenza, di programmare, organizzare e controllare le attività assegnate alla sua responsabilità		
4.Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una motivata differenziazione dei giudizi		
5.Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza		
6.Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato		
7. Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi		
8. Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici		
9. Capacità di contribuire alla formulazione delle strategie di sviluppo dei servizi assegnati alla sua responsabilità		
10.Attitudini all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita di know how organizzativo dell'ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa		

Legenda : 1 insufficiente - 2 mediocre - 3 buono/adequato - 4 ottimo - 5 eccellente

Per la valutazione contenuta in questa scheda il nucleo di valutazione può richiedere sia l'autovalutazione da parte dell'interessato, che il coinvolgimento degli assessori di riferimento. Tale coinvolgimento si concretizzerà mediante la compilazione di uno specifico questionario (all. 1)

Punteggio massimo attribuibile pt. 50

Punteggio risultante _____

MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI

Descrizione Obiettivi	1 Grado raggiungimento punti 45	2 strategicità obiettivo punti 5	3 punteggio (1+2)
Obiettivo n. 1			
Obiettivo n. 2			
Obiettivo n. 3			
Obiettivo n. 4			
Totale complessivo			

Legenda:

inferiore o uguale a 50% fino a pt. 15
tra il 51 e il 70% da 15 pt. fino a pt.30
oltre il 70% da 31 pt fino a pt. 45

peso: bassa strategicità e/o difficoltà operativa fino a 2 pt.
Media strategicità e/o difficoltà operativa fino a 3 pt.
Alte strategicità e/o difficoltà operativa fino a 5 pt.

Punteggio massimo attribuibile pt. 50

Punteggio risultante: media del punteggio ottenuto

RETRIBUZIONE DI RISULTATO EROGABILE €.
(pari al 25% di €. _____)

ATTRIBUZIONE PUNTEGGIO
(NUCLEO DI VALUTAZIONE)

ATTRIBUZIONE PREMIO DI RISULTATO
(IL SINDACO)

PUNTEGGIO OTTENUTO

PERCENTUALE EROGABILE

Da 80 a 100

80% 100%

Da 51 a 79

51% 79%

Da 41 a 50

41% 50%

Inferiore a 40pt. = valutazione negativa

Nessuna retribuzione di risultato

PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO

Il Nucleo di valutazione

Il Presidente _____

I Componenti _____

PERCENTUALE EROGATA

IL SINDACO

LEGENDA AREA COMPORTAMENTO SCHEDE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per ognuno dei 10 elementi di valutazione indicati nella scheda, si riportano cinque gradini crescenti esemplificativi dell'ampiezza del giudizio espresso dal valutatore.

1. ORIENTAMENTO AL CITTADINO — CLIENTE (E/O AL CLIENTE INTERNO) E CAPACITÀ DI MANTENERE RELAZIONI ESTERNE POSITIVE, PROMUOVENDO L'IMMAGINE E I VALORI DELL'ENTE.

- Dimostra di non avere le idee chiare circa la finalizzazione interna e/o esterna del proprio lavoro e non considera, tra i criteri di valutazione del proprio lavoro, il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente.
- Nelle prestazioni di servizio si attiene strettamente alle indicazioni normative, offrendo il servizio minimo indispensabile e senza cercare di approfondire le necessità dell'utente/cliente.
- Cura il rapporto con il cliente, lo tiene informato dello stato di avanzamento delle pratiche che lo riguardano, mostra interesse e cortesia nei suoi confronti.
- Si adopera nell'interesse del cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardano direttamente al sua area di responsabilità, aiutando a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni.
- Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio lungo termine, individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione dell'utente/cliente e l'immagine dell'Ente.

2. EFFICIENZA RAGGIUNTA IN RELAZIONE AL GRADIMENTO DELL'UTENZA (INTERNA ED ESTERNA) IN FUNZIONE DI RECLAMI AVANZATI ED ALLE EVENTUALI DISFUNZIONI AMMINISTRATIVE VERIFICATE.

- Ha un atteggiamento autoreferenziale e dimostra di non preoccuparsi del gradimento dell'utente e di eventuali disfunzioni organizzative.
- Mantiene un atteggiamento passivo nei confronti di reclami e/o disfunzioni amministrative limitandosi a fornire soluzioni burocratiche e/o procedurali.
- E' attento al gradimento dell'utenza sia interna che esterna e si preoccupa di risolvere eventuali disfunzioni amministrative.
- Non si sono verificati reclami né interni né esterni e qualora si verificano disfunzioni amministrative si adopera per trovare una soluzione condivisa.
- Si adopera per prevenire disfunzioni amministrative e reclami sia da parte dell'utenza interna che esterna.

3 - CAPACITÀ NEL CONDURRE L'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI PROPRIA COMPETENZA, DI PROGRAMMARE, ORGANIZZARE E CONTROLLARE LE ATTIVITÀ ASSEGNATE ALLA SUA RESPONSABILITÀ.

- Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare passivamente i risultati ottenuti. E' incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire il suo ufficio.
- Tratta i collaboratori da subordinati, non spiega quasi mai i motivi delle sue decisioni. Si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva, anche quando queste confliggono manifestamente con il perseguimento di obiettivi di efficacia e danneggiano l'immagine dell'Ente.
- Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria per rispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza.
- Sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali, pur nel rispetto del quadro normativo esistente.
- Sa imporsi come leader: comunica una visione trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. Mostra un'attitudine particolare verso la individuazione di soluzioni organizzative innovative, la sa mettere in atto, anche con il positivo coinvolgimento del personale

4 – CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI DIMOSTRATA TRAMITE UNA MOTIVATA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI.

- Non riesce a distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo generico gli strumenti della valutazione.
- Utilizza la valutazione per esercitare la funzione di controllo in modo burocratico ed autoritario. Commette spesso l'errore di valutare positivamente coloro che gli somigliano di più.
- Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro.
- Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio.
- Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori, motivando le eventuali differenze di giudizio.

5 - CAPACITÀ DI SOLUZIONE DI PROBLEMI, PARTICOLARMENTE IN SITUAZIONI DI CRISI O DI EMERGENZA.

- Fuori dalle normali routines si muove con difficoltà; non riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non riesce a stabilire priorità d'azione, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza.
- Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative e di saper fare necessarie per affrontare le emergenze. Può operare da spalla, mai da responsabile diretto.
- Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi e di intervenire nelle situazioni di emergenza.
- Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi e di emergenza.
- L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità.

6 - IMPEGNO PERSONALE, MOTIVAZIONE VERSO IL PROPRIO LAVORO E TENSIONE VERSO IL RISULTATO

- Non dimostra particolare interesse per il suo lavoro, fa quello che gli viene richiesto e/o è previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo, non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine.
- E' fortemente concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Non mostra di avere standard di eccellenza, né padroneggia le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro.
- Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere standard operativi fissati da altri ed accettati responsabilmente, ma passivamente.
- E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cliente) e li persegue con metodo e con tenacia.
- Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio termine per raggiungerli, senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche, E' capace di impegnarsi durevolmente, poggiando la sua azione su una approfondita conoscenza dei traguardi da raggiungere.

7 - PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE E CAPACITÀ DI ADEGUARSI TEMPESTIVAMENTE AI CAMBIAMENTI TECNOLOGICI, ORGANIZZATIVI E NORMATIVI

- Subisce le innovazioni e, se può, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni.
- Mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita pertanto a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali.
- Accetta le innovazioni, ritiene costituiscano parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro.
- Promuove l'innovazione intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità, richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la performance della sua unità organizzativa.

- Utilizza confronti, studia casi, acquisisce know how per mettere a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro ...) a sostegno di programmi di innovazione orientati a medio termine.

8 - CAPACITÀ DI CONTRIBUIRE ALL'INTEGRAZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI PROMUOVENDO LA COLLABORAZIONE CON ALTRI SERVIZI ED UFFICI.

- Non coopera; ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi.
- E' indifferente, passivo, riluttante; se coinvolto in un progetto intersettoriale, si assenta dalle riunioni, mantiene un atteggiamento burocratico e poco impegnato si limita ad intervenire sulle questioni procedurali.
- Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali, mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto nei confronti delle idee e delle attività svolte dagli altri.
- Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzano i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori e uffici.
- Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriali per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra.

9 - CAPACITÀ DI CONTRIBUIRE ALLA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO DEI SERVIZI ASSEGNATI ALLA SUA RESPONSABILITÀ.

- Interpreta il funzionamento dell'unità organizzativa assegnata alla sua responsabilità come esecuzione continua di compiti più o meno ripetitivi, indipendenti ed isolati rispetto al resto dell'organizzazione.
- Considera il cambiamento delle attività come mera conseguenza all'evoluzione della normativa cui attenersi passivamente.
- Gestisce con competenza le indicazioni normative e gli indirizzi dell'Amministrazione, valutandone l'impatto in termini di servizio al cliente, equilibrio tra obiettivi e risorse, impegno professionale del suo gruppo di lavoro.
- Sa gestire con competenza la sua unità organizzativa cogliendo tempestivamente le possibilità evolutive indotte dai cambiamenti ambientali ed è in grado di fare continui confronti con quanto avviene in altri contesti operativi.
- Esprime una visione strategica di medio termine circa la condizioni della sua unità organizzativa: utilizza sistematicamente il benchmarking, considera l'evoluzione della normativa, ma anche quella dei bisogni del cliente; utilizza parametri di efficienza ed efficacia; sa scegliere tra soluzioni di make or buy.

IO — ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E CAPACITÀ DI GARANTIRE LA CRESCITA DEL KNOW-HOW DELL'ENTE SUI TEMPI DI SUA PERTINENZA.

- Non sente la necessità di aggiornare con continuità le sue conoscenze; l'assunzione per concorso garantisce all'ente tutte le competenze necessarie per lo svolgimento dei compiti; la trasmissione di informazioni ai collaboratori e ai colleghi è controproducente.
- L'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti è responsabilità esclusiva dell'Ente; non richiede interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori, ma quando l'Ente lo obbliga si sottopone alle iniziative stabilite.
- E' consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale; sollecita spesso interventi formativi per sé e per i suoi collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze.
- Svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecita interventi formativi mirati, fa circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della performance.
- Si sente correttamente un professionista del suo settore; misura le sue conoscenze con le best practice esterne; avverte la responsabilità derivante dal rappresentare una parte del know how dell'Ente e si comporta di conseguenza, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale.

Allegato 1: Questionario all'Assessore competente

Assessore: _____
 Responsabile di riferimento: _____

<i>Elementi di valutazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione <p>Capacità di tradurre gli indirizzi politici in obiettivi gestionali di PEG</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione <p>Capacità di comunicare all'assessore lo stato di attuazione dei programmi e l'eventuale necessità di una correzione di rotta causata dalle dinamiche ambientali</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità <p>Capacità di adattarsi, dal punto di vista gestionale, al mutamento degli indirizzi politici definiti nel piano esecutivo di gestione</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Relazione tra settori <p>Capacità di gestire i rapporti trasversali tra settori, anche in presenza di conflitti organizzativi, senza il costante ricorso alla mediazione politica</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Relazione con l'utenza <p>Capacità di gestire i rapporti con l'utenza senza il costante ricorso all'intervento politico</p>

Valutazione	
--------------------	--

a) Risultati strategici e operativi

<i>Elementi di valutazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Risultati strategici e operativi <p>Percezione del grado di raggiungimento dei risultati strategici e operativi</p>

Valutazione	
--------------------	--

Guida per la compilazione

L'Assessore nell'ambito di un colloquio con il Segretario Comunale formulerà un giudizio per ciascun fattore e per ciascun responsabile coinvolto secondo i seguenti criteri:

- 0 – la prestazione non ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è stata caratterizzata da una prevalenza di profili di comportamento negativi pur in presenza di qualche profilo di comportamento positivo;
- 1 – la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto e i comportamenti risultano in linea con quanto richiesto;
- 2 – la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
- 3 – la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi.

3. AREA CRESCITA PROFESSIONALE

Competenza acquisita e/o esperienza	<u>Max pt. 20</u>	
Continuità nelle prestazioni	<u>Max pt. 20</u>	

Punteggio valutazione di risultato

Punteggio crescita professionale

Totale punteggio ai fini progressione orizzontale (Max pt. 140)

1) Competenza acquisita e/o esperienza

Viene valutato l'eventuale miglioramento delle competenze professionali del dipendente in rapporto al periodo di servizio, anche a seguito di percorsi formativi.

2) Continuità delle prestazioni

Viene valutato l'andamento delle prestazioni individuali in un periodo di tempo più esteso rispetto alla singola annualità di riferimento.