

**Sistema di misurazione e valutazione della performance
dell'Ente Parco Nazionale Val Grande
(ai sensi Delibera 114/2010 della Civit e art. 30 comma 3 D.Lgs
27.10.2009, n. 150)¹**

La definizione dell'impianto generale e dei contenuti del *sistema di misurazione e valutazione della performance* (d'ora in poi per brevità: Sistema) è propedeutica – sia dal punto di vista strumentale che *logico* – alla predisposizione del *Piano della performance* (Delibera 112/2010) e del *Piano della trasparenza*: essa è, in termini di metodo e di merito, coerente con il relativo quadro normativo di riferimento (art. 30 Comma 3 del D.lgs. n. 150 del 27.10.2009 e successivi atti).

Questo documento, che illustra il *Sistema* adottato dall'Ente Parco Nazionale Val Grande (d'ora in poi: Ente) assume a riferimento le Delibere 89/2010 e 114/2010 della Civit.

L' impianto generale

Il Sistema assume come fondamento la performance individuale (d'ora in poi: PI) nell'arco temporale di un anno solare ed ipotizza che, salvo le specificità che riguarderanno i "dirigenti di vertice" (punto 2, par. 2.1, Del. 114: si veda oltre a questo proposito), essa derivi dalla considerazione congiunta di (ovvero sia 'operativamente' composta da):

- a) prestazioni (e relativi indicatori) di livello personale² in senso stretto;
- b) prestazioni (e relativi indicatori di risultato) dell'unità organizzativa *micro* (Servizio³) alla quale appartiene il singolo individuo;
- c) prestazioni (e relativi indicatori di risultato) dell'ente nel suo complesso (meglio: una selezione mirata – due o tre al massimo – di risultati che nel periodo di

¹ Redatto da Alberto Vergani, OIV nominato con DPEP n. 27 del 30.12.2010.

² Usiamo 'personale' per distinguere questo livello da quello (complessivo) individuale.

³ Ovvero: Amministrazione e Personale; Programmazione Finanziaria; Promozione, Divulgazione e Conservazione della natura; Pianificazione e Gestione delle Risorse.

riferimento siano definiti come rilevanti e prioritari – in quanto strategici - per tutti/e i/le dipendenti⁴).

Il sistema delle finalità e degli obiettivi nella programmazione dell'Ente

La tavola qui di seguito riassume, precisandoli anche dal punto di vista terminologico, l'impianto generale di articolazione delle finalità e degli obiettivi dell'Ente per come rilevanti anche rispetto al sistema di misurazione e valutazione della *performance* e per come definiti nei documenti ufficiali di programmazione e gestione dell'Ente stesso.

E' escluso dalla tavola il livello personale (si veda sopra) in relazione al quale non è prevista, nell'economia del *Sistema di misurazione e valutazione*, la definizione di obiettivi (e quindi risultati) per il/la singolo/a dipendente: essi saranno eventualmente individuati, se necessario, da una apposita procedura di definizione ed assegnazione da parte della Direzione dell'Ente.

<i>Oggetto (denominazione)</i>	<i>Livello organizzativo di riferimento</i>	<i>Orizzonte temporale di riferimento</i>	<i>Indicatori</i>
Area Strategica (in numero di N, definiscono la <i>mission</i> dell'Ente)	Ente	Pluriennale	Nessun indicatore previsto
Obiettivi strategici (in numero di N per singola Area Strategica)	Ente	Pluriennale oppure annuale ⁵	Indicatori di outcome (annuali oppure pluriennali)
Obiettivi specifici/attività	Servizio ⁶	Annuale	Indicatori di

⁴ La fonte di queste prestazioni strategiche saranno degli obiettivi, appunto, strategici di ente contenuti nel PEG o in altro documento dell'Ente.

⁵ Ricordiamo il necessario allineamento temporale tra gli obiettivi (ed i relativi indicatori) ed il loro dispositivo di riferimento (il sistema di misurazione e valutazione è allineato sull'anno solare mentre il *Piano della performance* è pluriennale).

⁶ Il singolo OS è in capo ad un unico Servizio ma il suo raggiungimento può, in alcuni casi, dipendere dal concorso (contributo, attività precedente,) svolta da altri Servizi dell'Ente oppure da soggetti esterni all'Ente stesso.

			output (annuali)
--	--	--	----------------------------

Le specifiche dell'impianto

Sviluppiamo qui di seguito gli elementi costitutivi dell'assetto e del *funzionamento* dell'impianto (= sistema) qui sopra delineato (si veda anche il punto 5, par. 2.1, della Delibera 114/2010).

Il **primo** aspetto riguarda il 'peso complessivo' che, rispetto alla valutazione della PI, ha ciascuno dei tre blocchi di prestazioni indicati in precedenza. Definito, per comodità, che il totale convenzionale del peso dei 3 blocchi sia uguale a 100, **si stabilisce che:**

- **il livello personale pesi al massimo 30 punti (comprensivi dei 5 punti di differenziazione individuale ai sensi del punto 7, par. 2.1, Del. 114)**
- **il livello di unità organizzativa (Servizio) pesi al massimo 50 punti**
- **il livello di ente nel suo complesso pesi al massimo 20 punti.**

Il **secondo** aspetto concerne la individuazione dei macroindicatori che operazionalizzano i tre blocchi di prestazione (meglio: di risultato) sopra elencati. La tavola qui di seguito mostra la numerosità dei macroindicatori considerati per il singolo livello, ovvero:

- 5 al livello personale (si tratta di una numerosità inderogabile);
- 5 a livello di Servizio (in questo caso è un valore massimo);
- 3 a livello di Ente (inderogabili).

<i>Livello</i>	<i>Macroindicatori</i>	<i>Peso relativo</i>
Personale	P1. Adeguata capacità di svolgimento dei processi di lavoro di competenza	Da 1 a 5
Personale	P2. Evidente orientamento al risultato	Da 1 a 5
Personale	P3. Adeguata capacità di relazione professionale all'interno del Servizio di appartenenza	Da 1 a 5
Personale	P4. Adeguata capacità di relazione professionale all'esterno del Servizio	Da 1 a 5
Personale	P5. Evidente capacità di individuazione di criticità e di autonomia operativa nella soluzione	Da 1 a 5

Servizio	S1. Raggiungimento del risultato A	Da N a N ⁷
Servizio	S2. Raggiungimento del risultato B	Da N a N
Servizio	S3. Raggiungimento del risultato C	Da N a N
Servizio	S4. Raggiungimento del risultato D	Da N a N
Servizio	S5. Raggiungimento del risultato E ⁸	Da N a N
Ente	E1. Raggiungimento del risultato X	Da 1 a N
Ente	E2. Realizzazione del risultato Y	Da 1 a N
Ente	E3. Realizzazione del risultato Z	Da 1 a N

Il **terzo** passaggio riguarda la definizione del dettaglio delle scale di attribuzione di punteggio per il singolo macroindicatore ed i relativi descrittori (i quali esplicitano i *criteri* che saranno usati per posizionare sulla scala la singola prestazione – personale, micro organizzativa, di ente). Per i tre livelli considerati è di seguito esposta la seguente articolazione valutativa.

a) Livello personale

P1. Adeguata capacità di svolgimento dei processi di lavoro di competenza

<i>Punteggio</i>	<i>Criterio di attribuzione del punteggio alla prestazione personale</i>
1	Capacità di svolgimento insufficiente per la maggioranza dei processi (di competenza) sia dal punto di vista procedurale che della tempistica
2	Capacità di svolgimento sufficiente solo per un numero limitato di processi (di competenza) sia dal punto di vista procedurale che della tempistica
3	Capacità di svolgimento discreta per i processi-chiave (di competenza) sia dal punto di vista procedurale che della tempistica
4	Capacità di svolgimento buona per i processi-chiave (di competenza) sia dal punto di vista procedurale che della tempistica
5	Capacità di svolgimento ottima per tutti i processi (di competenza) sia dal punto di vista procedurale che della tempistica

P2. Evidente orientamento al risultato

⁷ Dipende dalla numerosità dei risultati considerati a livello di singolo Servizio (si veda anche la nota qui di seguito).

⁸ La fonte principale per i risultati del singolo Servizio è il PEG. La loro numerosità massima è pari a 5.

<i>Punteggio</i>	<i>Criterio di attribuzione del punteggio alla prestazione personale</i>
1	Orientamento al risultato episodico ed incerto, caratterizzato da scarsa attenzione sia ai risultati personali che del Servizio e dell'Ente
2	Orientamento al risultato occasionale, scarsamente sistematico e prevalentemente di natura esecutiva, caratterizzato da una centratura prevalente sui risultati personali
3	Orientamento al risultato continuativo ma poco sistematico e riconoscibile, caratterizzato da una attenzione sufficiente ai risultati personali e a quelli di Servizio e di Ente
4	Orientamento al risultato continuativo, generalmente sistematico e riconoscibile, caratterizzato da una attenzione adeguata non solo ai risultati personali ma anche a quelli di Servizio e di Ente
5	Orientamento al risultato costante, sistematico e consapevole, caratterizzato da attenzione elevata sia ai risultati personali che del Servizio e dell'Ente, chiaramente riconoscibile in termini di esito

P3. Adeguata capacità di relazione professionale all'interno del Servizio di appartenenza

<i>Punteggio</i>	<i>Criterio di attribuzione del punteggio alla prestazione personale</i>
1	Comunicazione e collaborazione costantemente insufficienti con i/le colleghi/e, con evidenti riflessi sul clima lavorativo e sui risultati
2	Comunicazione e collaborazione sufficienti con i/le colleghi/e, con riflessi minimi sul clima lavorativo e sui risultati
3	Comunicazione e collaborazione generalmente adeguate, per contenuti e modalità, con i/le colleghi/e ma con riflessi limitati sul clima lavorativo e sui risultati
4	Comunicazione e collaborazione adeguate e propositive, per contenuti e modalità, con i/le colleghi/e, con riflessi in generale positivi sul clima lavorativo e sui risultati
5	Comunicazione e collaborazione con i/le colleghi/e sempre intensa, positiva e motivante, con evidenti e riconosciuti riflessi favorevoli e rilevanti sul clima lavorativo e sui risultati

P4. Adeguata capacità di relazione professionale all'esterno del Servizio di appartenenza

<i>Punteggio</i>	<i>Criterio di attribuzione del punteggio alla prestazione personale</i>
------------------	--

1	Comunicazione e collaborazione costantemente insufficienti con i/le colleghi/e di altri Servizi, con evidenti riflessi sul clima lavorativo e sui risultati (anche dell'Ente)
2	Comunicazione e collaborazione sufficienti, per contenuti e modalità, con i/le colleghi/e di altri Servizi, con riflessi minimi sul clima lavorativo e sui risultati (anche dell'Ente)
3	Comunicazione e collaborazione generalmente adeguate, per contenuti e modalità, con i/le colleghi/e di altri Servizi ma con riflessi limitati sul clima lavorativo e sui risultati
4	Comunicazione e collaborazione adeguate e propositive, per contenuti e modalità, con i/le colleghi/e di altri Servizi, con riflessi in generale positivi sul clima lavorativo e sui risultati (anche dell'Ente)
5	Comunicazione e collaborazione con i/le colleghi/e di altri Servizi sempre intensa, positiva e motivante, con evidenti e riconosciuti riflessi favorevoli e rilevanti sul clima lavorativo e sui risultati (anche dell'Ente)

P5. Evidente capacità di individuazione di criticità e di autonomia operativa nella soluzione

<i>Punteggio</i>	<i>Criterio di attribuzione del punteggio alla prestazione personale</i>
1	Le segnalazioni di criticità e la implementazione di possibili soluzioni sono nulle o assenti
2	Le segnalazioni di criticità e la implementazione di possibili soluzioni sono rare e comunque avvengono solo dietro sollecitazione/stimolo
3	Le segnalazioni di criticità e la implementazione di possibili soluzioni sono frequenti e spontanee, e riguardano talvolta ambiti/temi importanti per lo sviluppo dell'Ente
4	Le segnalazioni di criticità e la implementazione di possibili soluzioni sono frequenti, spontanee e pertinenti: riguardano ambiti/temi importanti per lo sviluppo dell'Ente
5	Le indicazioni di miglioramento e la implementazione di possibili soluzioni sono frequenti, adeguatamente motivate e strutturate, innovative e riguardano ambiti/temi importanti per lo sviluppo dell'Ente

b) Livello di singolo Servizio

A questo livello, per ciascuno dei quattro Servizi nei quali si articola l'Ente, si prevede che:

- il singolo risultato sia definito – a fini di valutazione - attraverso specifici indicatori di *output* pertinenti⁹;
- siano individuati al massimo 5 risultati (*output*) rilevanti a fini di misurazione e valutazione;
- a ciascuno dei 5 (al massimo) risultati (*output*) individuati – secondo criteri di rilevanza 'sostanziale' e considerati prioritari per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente - sia attribuito un 'peso' in modo tale che la somma complessiva dei pesi per ciascun servizio sia complessivamente pari a 50 punti al massimo. La scala dei punteggi del singolo risultato sarà quindi tarata sul 'peso' di ciascun risultato di Servizio annuale la cui quantificazione avverrà attraverso il *Piano della performance*.

c) Livello di Ente nel suo complesso

Ex. Raggiungimento del risultato (outcome) X¹⁰

<i>Punteggio</i>	<i>Criterio di attribuzione del punteggio al risultato di Ente</i>
Min	Il risultato non è stato raggiunto
Da definire	Il risultato è stato raggiunto parzialmente sia in termini <i>quantitativi</i> che <i>qualitativi</i>
Da definire	Il risultato è stato raggiunto in termini <i>quantitativi</i> ma è stato solo parzialmente raggiunto in termini <i>qualitativi</i> (o viceversa)
Da definire	Il risultato è stato quasi raggiunto in termini sia <i>quantitativi</i> sia <i>qualitativi</i>
Max	Il risultato è stato pienamente raggiunto

Gli indicatori a questo livello saranno, come già anticipato, 3 al massimo: i 20 punti allocati dai 3 indicatori saranno suddivisi tra gli indicatori stessi a seconda della rilevanza attribuita al singolo risultato (outcome).

Il **quarto** aspetto, che riguarda solo i macroindicatori di livello personale, è relativo alla modalità tecnica attraverso la quale consentire ai dirigenti di differenziare i "giudizi

⁹ Con *risultato* facciamo riferimento al concetto di *output* come da Glossario allegato alla Delibera Civit 89 del 2010.

¹⁰ Intendiamo qui con risultato quanto nella Delibera 89/2010 della Civit è definito come *outcome*.

nei confronti dei propri collaboratori” (punto 7, par. 2.1, Del. 114): si intende, a questo proposito, *agganciare* al complesso degli indicatori di livello personale un ‘peso’ basato sul livello di autonomia e/o di responsabilità della specifica prestazione¹¹.

La tavola qui di seguito presenta quanto sarà adottato dall’Ente: la scala di differenziazione varia, per le prestazioni personali del singolo individuo, da 1 (minimo) a 5 (massimo).

<i>Punteggio di differenziazione</i>	<i>Autonomia</i>	<i>Punteggio di differenziazione</i>	<i>Responsabilità</i>
0,5	Le prestazioni sono agite con un livello di autonomia insufficiente rispetto a quanto atteso/richiesto	0,5	Le prestazioni non comportano lo svolgimento di funzioni di coordinamento di collaboratori/ici e/o colleghi/e
1	Le prestazioni sono agite con un livello di autonomia solo occasionalmente in linea con quanto atteso/richiesto	1	Le prestazioni comportano il coordinamento di collaboratori/ici e/o colleghi/e in relazione a processi/azioni elementari
2	Le prestazioni sono agite con un livello di autonomia quasi sempre in linea con quanto atteso/richiesto	2	Le prestazioni comportano il costante coordinamento di collaboratori/ici e/o colleghi/e in relazione a processi/azioni a media complessità
2,5	Le prestazioni sono agite con un livello di autonomia sempre in linea con quanto	2,5	Le prestazioni comportano il costante coordinamento di collaboratori/ici e/o

¹¹ Autonomia e responsabilità sono i due fattori di differenziazione degli 8 livelli di qualificazione dell’EQF della UE.

	atteso/richiesto		collegi/e in relazione a processi/azioni complessi e rilevanti per l'Ente
--	------------------	--	---

Come sopra richiamato, per il livello di valutazione di Servizio e di Ente saranno valorizzati nel *Piano della performance* – a livello di valori-attesi oppure di standard-attesi - gli indicatori di *output* ed *outcome* necessari alla implementazione dell'impianto proposto.

I requisiti minimi del Sistema a livello individuale e organizzativo (cfr. Delibera 114/2010)

Indichiamo qui di seguito i contenuti del Sistema secondo quanto indicato nel cap. 2 della Delibera 114/2010.

Livello individuale

A livello individuale, il Sistema risponde secondo le seguenti modalità ai requisiti indicati dalla appena citata Delibera:

- 1) Integrazione con il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. E' 'garantita' attraverso la strutturazione del sistema nei tre livelli esposti in precedenza (personale, di Servizio, di Ente) ed ai quali si rimanda;
- 2) Caratteristiche distintive della proposta di valutazione dei dirigenti di vertice. Le alternative teoriche sono tre: a) usare il medesimo impianto di tutti/e i/le dipendenti ma con pesi relativi diversi per i macroindicatori (e quindi, di riflesso, per i 3 livelli); b) definire un impianto totalmente diverso; c) definire un impianto analogo per livelli ma diverso in termini di macroindicatori interni al singolo livello. Si opta, per ragioni di 'coerenza interna' dell'impianto complessivo, per una combinazione delle ipotesi A e B parzialmente semplificate: si veda oltre per lo sviluppo di questa ipotesi;
- 3) Dizionario delle competenze: si utilizzerà, per il personale non-dirigente, le declaratorie di Area contenute nel CCNL per gli Enti Pubblici non Economici dell'ottobre 2007 (non esiste infatti un *Dizionario* interno all'Ente e non è ipotizzabile la sua costruzione a breve). Le declaratorie non utilizzano la categoria

della 'competenza' (e nemmeno quella del 'comportamento' come indicato dalla Delibera Civit 114/2010) ma quelle di 'conoscenze' e 'capacità'. Per il personale dirigente non è invece utilizzabile a tal fine il CCNL della Dirigenza firmato nel luglio 2010 e quindi l'ambito dovrà essere oggetto di uno specifico intervento da realizzarsi in tempo utile per la applicazione del Sistema;

- 4) Numero minimo e massimo di obiettivi, indicatori e competenze associabili ai singoli individui: limitandoci al fronte degli indicatori (meglio: macroindicatori), come è già stato esplicitato, saranno complessivamente (= totale dei 3 livelli di performance) 5 a livello personale, 3 a quello di Ente¹² e un numero compreso tra 2 e 5 per il livello di Servizio (= risultati del singolo Servizio);
- 5) Descrittori condivisi, scale, sistemi di pesi, eccetera: è la proposta esposta in precedenza in questo documento;
- 6) Fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della PI. Si ipotizza comunque un processo annuale articolato nelle seguenti fasi: a) definizione degli obiettivi di performance relativi ai tre livelli sopra indicati (coerente con la tempistica di approvazione degli strumenti di bilancio e programmazione di Ente: a regime, nell'ultimo trimestre dell'anno X); b) comunicazione e validazione – secondo le prassi e le regole in uso nell'Ente – degli obiettivi e del relativo Sistema di m/v (entro l'approvazione degli strumenti di cui sopra, a regime entro la fine dell'anno X); c) comunicazione agli/alle interessati/e degli esiti della valutazione individuale sulla base dei macro indicatori e relativi pesi/punteggi definiti nel piano della performance (a regime al termine dell'anno X+1); d) definizione di strategie individuali di intervento/sviluppo¹³ (al termine dell'anno X+1);
- 7) Chiara esplicitazione degli indicatori qualitativi utilizzati per differenziare i giudizi dei/delle collaboratori/ici da parte della dirigenza: si rimanda alla proposta, formulata più sopra, di utilizzare distintamente i due criteri della responsabilità ed autonomia;
- 8) Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai (alle) valutati/e e delle procedure di conciliazione: saranno definite in tempo utile congiuntamente all'Ente (soprattutto per la parte di conciliazione così come intesa nel D.lgs 150 art.7 Comma 3);
- 9) Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla applicazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*: si rimanda a quanto formalmente

¹² Farà eccezione, si veda oltre, quanto ipotizzato in relazione alla valutazione della dirigenza.

¹³ Su questi due aspetti si vedano anche i punti 8 e 9 successivi.

previsto per le attività di competenza dell'OIV così come descritte dal D.lgs 150 (art. 14 Comma 4) e in particolare alla "valutazione della efficacia del sistema di valutazione della PI".

Livello Organizzativo (Delibera 89/2010)

A questo ambito appartengono:

- a) i risultati (outcome) del livello C esposto in precedenza (quello rilevante anche rispetto alla valutazione individuale);
- b) i risultati legati agli Obiettivi Strategici non compresi nel livello C ed a completamento del quadro complessivo degli Obiettivi Strategici dell'Ente, in coerenza con lo schema di cui a p. 19 della Delibera 89 ed a p. 9 della Delibera 114.

Per la individuazione di questi risultati (outcome) e per la configurazione di questo specifico livello sono definiti qui di seguito, come da citate Delibere 89 e 114, i seguenti aspetti/elementi¹⁴:

- un impianto di (macro)indicatori, pesi e scale concettualmente analogo a quello previsto per la PI ma relativi ai soli *outcome* (p. 12 della Delibera 114/2010) in quanto i risultati (output) corrispondenti agli Obiettivi specifici/attività (di Servizio) sono ricompresi negli Obiettivi strategici e nei relativi risultati (outcome). In ogni caso, i relativi indicatori (di output) saranno contenuti nel *Piano della performance* e potranno essere considerati, se ritenuto opportuno, anche per la valutazione del livello organizzativo (e quindi, indirettamente, per la valutazione degli outcome);
- I già citati schemi delle p. 19/Del. 89 e 9/Del. 114 (sulla base dei quali saranno definiti, in relazione al punto precedente, i macroindicatori di *outcome*);
- Gli ambiti della performance organizzativa (PO) di cui all'art. 8 del D.lgs 150 e visualizzati a p. 17 (tab. 4.5) della Delibera 89 e ripresi nel testo della Delibera 114 (p. 13);
- La copertura da parte degli indicatori di *outcome*, come da p. 6 della Delibera Civit 89/2010, delle istanze relative a *stakeholder* esterni e/o identificabili con la *customer satisfaction*. Questo tipo di indicatori sarà costruito, stante la specificità dell'Ente, utilizzando dispositivi e supporti tecnici che coinvolgono le diverse categorie di utenti interessate dalle attività dell'Ente (ad es. questionari di

¹⁴ Si veda anche il materiale Formez (a cura di Occhino e Garofalo) sugli "indicatori di performance per le aree protette" (polic.).

valutazione sulle attività; schede di raccolta delle informazioni disponibili nei registri presenti nei bivacchi dell'Ente e così via);

- Le modalità di implementazione del Sistema di livello organizzativo (fasi, tempi, responsabilità). A questo proposito: a) le fasi ed i tempi di implementazione del Sistema, considerando un ciclo applicativo annuale, saranno i seguenti: 1) definizione (individuazione, fissazione, ...) dei risultati attesi di competenza del livello organizzativo e valorizzazione dei relativi indicatori (in tempi coerenti con la tempistica di approvazione degli strumenti di bilancio e programmazione, a regime nell'ultimo trimestre dell'anno X); 2) monitoraggio periodico (ad esempio: trimestrale) dell'andamento dei risultati attesi; 3) ricostruzione finale del grado di raggiungimento dei risultati attesi e costruzione dei relativi indicatori (entro la fine dell'anno ovvero entro dicembre dell'anno X+1); b) le responsabilità per la implementazione del Sistema – sempre con riferimento ad un anno-tipo – sono le seguenti: alla Direzione dell'Ente, o comunque all'Ente, spettano la individuazione dei risultati (outcome), la proposta di coerenti indicatori e la alimentazione informativa degli indicatori individuati; all'OIV spettano la validazione della proposta di indicatori (con l'indicazione di eventuali integrazioni o modifiche) e la costruzione degli indicatori di fine annualità;
- Eventuali supporti o dispositivi strutturati e sistematici di raccolta dei dati/informazioni necessari per la costruzione dei macroindicatori di *outcome*: questi supporti o dispositivi saranno prodotti e resi disponibili in tempo utile per il loro utilizzo a fini della valutazione annuale o comunque periodica dei risultati (outcome) di livello organizzativo.

Ciò esplicitato, la struttura (logica ed operativa) di riferimento per il Sistema di livello *organizzativo* è rappresentata dagli schemi delle p. 19/Del. 89 e 9/Del. 114. la tavola qui di seguito, allineata alla analoga tavola precedente relativa alla valutazione individuale, identifica i tratti essenziali dell'impianto proposto.

Obiettivi strategici ¹⁵ (triennali, <u>livello di Ente</u>)	Indicatori di risultato (outcome)	OB1 OB2 OBn	Indicatore OB1 Indicatore OB2 Indicatore OBn	Ricavabili dal PEG o da un documento strategico dell'Ente e inclusi,
---	-----------------------------------	-------------------	--	--

¹⁵ E' in questo ambito che è inserito il Livello C (Ente) del sistema di livello individuale.

				<u>per la parte di competenza del singolo anno, nel Piano della performance</u>
Obiettivi strategici (annuali, <u>livello di Ente</u>)	Indicatori di risultato (outcome)	OB1 Ecc.	Indicatore OB1 Eccetera	Ricavabili dal PEG e inclusi nel <i>Piano della performance</i>
Obiettivi specifici (annuali, <u>livello di Servizio</u>)	Di risultato (output)	OB1 Ecc.	Indicatore OB1 Ecc.	Ricavabili dal PEG (in linea di principio dovrebbero essere già inclusi nell'impianto di livello individuale)

La valutazione dei "dirigenti di vertice" (punto 2, par. 2.1, Del. 114)

La proposta riguarda il Direttore dell'Ente per la cui valutazione individuale si propone un impianto basato sulla considerazione congiunta di:

- a) Prestazioni e/o risultati (e relativi indicatori) di livello personale¹⁶;
- b) prestazioni e/o risultati e relativi indicatori) dell'ente nel suo complesso¹⁷.

Si utilizzerà pertanto una macroarchitettura di impianto analoga a quella delineata per i/le dipendenti ma caratterizzata da due soli livelli, uno strettamente 'personale' e l'altro – di particolare importanza vista la figura interessata e le sue responsabilità – di ente.

¹⁶ Usiamo anche in questo caso 'personale' per distinguere questo livello da quello (complessivo) individuale.

¹⁷ La fonte di queste prestazioni strategiche saranno – come per i/le dipendenti - degli obiettivi, appunto, strategici di ente contenuti nel PEG o in altri documenti pertinenti.

Le componenti operative di questa macroarchitettura sono, come per quella riguardante i/le dipendenti, le seguenti:

- 1) il 'peso complessivo' che, rispetto alla valutazione della PI, riveste ciascuno dei blocchi di prestazioni indicati. Definito anche in questo caso, per comodità, che il totale del *peso* dei blocchi sia uguale a 100, si stabilisce che **il livello personale pesi al massimo 50 punti e quello di ente nel suo complesso pesi al massimo per i restanti 50 punti**;
- 2) la individuazione dei macroindicatori che operazionalizzano i blocchi di prestazione sopra elencati. La tavola qui di seguito presenta una proposta in proposito: tre dei 5 risultati considerati (risultati intesi come *outcome* ovvero di Ente) saranno i medesimi che interessano tutti/e i/le dipendenti mentre due sono specifici del Direttore.

<i>Livello</i>	<i>Macroindicatori</i>	<i>Peso relativo</i>
Personale	P1. Capacità di gestione organizzativa e di processo con evidente orientamento al risultato	Da 1 a 10
Personale	P2. Adeguata capacità di comunicazione professionale interna ed esterna all'Ente	Da 1 a 10
Personale	P3. Adeguata capacità di gestione delle risorse umane interne all'Ente	Da 1 a 10
Personale	P4. Evidente capacità di individuazione di criticità e di autonomia operativa nella proposizione di soluzioni	Da 1 a 10
Personale	P5. Adeguate competenze di ambito tecnico-gestionale	Da 1 a 10
Ente	E1. Realizzazione del risultato (o prestazione) X	Da 1 a N
Ente	E2. Realizzazione del risultato (o prestazione) Y	Da 1 a N
Ente	E3. Realizzazione del risultato (o prestazione) Z	Da 1 a N
Ente	E4. Realizzazione del risultato (o prestazione) K	Da 1 a N
Ente	E5. Realizzazione del risultato (o prestazione) W	Da 1 a N
totale		Max 100

- 3) Il dettaglio delle scale di attribuzione di punteggio per il singolo macroindicatore ed i relativi descrittori (i quali esplicitano i *criteri* che saranno usati per posizionare sulla scala la singola prestazione – personale e di ente): questi elementi saranno

precisati in relazione al 'perso relativo' attribuito annualmente al singolo macroindicatore considerato.

Una sintesi finale

La considerazione congiunta dei diversi livelli di declinazione degli obiettivi (nonché dei risultati e relativi indicatori) da una parte e delle tre articolazioni interne del Sistema di misurazione e valutazione origina il quadro complessivo riassunto nella tavola qui di seguito: essa dà conto in maniera sintetica del *perimetro* e dei riferimenti terminologici di quanto sarà complessivamente implementato dall'Ente con il supporto dell'OIV per le parti di rispettiva responsabilità e competenza.

Ambito di misurazione e valutazione	Indicatori di riferimento	Sistema di valutazione individuale (escluso il Direttore)	Sistema di valutazione organizzativo	Sistema di valutazione del Direttore
Ente (<i>Obiettivi strategici</i> pluriennali ma declinati anche annualmente a fini di valutazione)	SI (Indicatori di outcome: annuali oppure pluriennali ma declinati annualmente)	SI (3 risultati di outcome)	SI (tutti i risultati di outcome)	SI (5 risultati di outcome)
Servizio (<i>Obiettivi specifici, annuali</i>)	SI (Indicatori di output, annuali)	SI (5 risultati di output al massimo per servizio)	SI (tutti in teoria ma con priorità a quelli indicati dai singoli Servizi per la valutazione individuale)	NO

Singolo/a dipendente (non è prevista di norma la assegnazione di <i>Obiettivi personali</i>) ¹⁸	SI (indicatori di risultato personale) ¹⁹	SI	NO	SI
---	---	----	----	----

(fine)

¹⁸ Salvo quanto indicato in precedenza.

¹⁹ Ma sono indicatori identici per tutti/e i/le dipendenti e non differenziati, come è già stato più volte precisato, per singolo/a dipendente.

Allegato

Proposta di format per la valutazione della performance individuale²⁰

Intestazione dell'Ente

Nome e cognome del/della valutato/a	
Servizio di appartenenza	
(altro descrittore rilevante)	
ANNO DI RIFERIMENTO	

<i>Livello</i>	<i>Macroindicatori</i>	<i>Scala di punteggio</i>	<i>Punteggio attribuito</i>
Personale	P1. Adeguata capacità di svolgimento dei processi di lavoro di competenza	Da 1 a 5	
Personale	P2. Evidente orientamento al risultato	Da 1 a 5	
Personale	P3. Adeguata capacità di relazione professionale all'interno del Servizio di appartenenza	Da 1 a 5	
Personale	P4. Adeguata capacità di relazione professionale all'esterno del Servizio	Da 1 a 5	
Personale	P5. Evidente capacità di individuazione di criticità e di autonomia operativa nella soluzione	Da 1 a 5	
Punteggio di differenziazione	Autonomia	Da 0,5 a 2,5	
Punteggio di differenziazione	Responsabilità	Da 0,5 a 2,5	
Servizio	S1. Raggiungimento del risultato A	Da 1 a N	
Servizio	S2. Raggiungimento del risultato B	Da 1 a N	
Servizio	S3. Raggiungimento del risultato C	Da 1 a N	
Servizio	S4. Raggiungimento del risultato D	Da 1 a N	
Servizio	S5. Raggiungimento del risultato E	Da 1 a N	
Ente	E1. Raggiungimento del risultato X	Da 1 a N	
Ente	E2. Realizzazione del risultato Y	Da 1 a N	
Ente	E3. Realizzazione del risultato Z	Da 1 a N	

Punteggio totale	/100
-------------------------	-------------

Data e luogo:

²⁰ Personale dipendente, non dirigente.