

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. PREMESSA E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il presente documento definisce il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del personale dell'Ente ed è stato predisposto ai sensi dell'articolo 30, comma 3 e dell'articolo 7, comma 2 del D.lgs. 150/2009 e con specifico riferimento agli indirizzi dell'attuale Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), ex CIVIT'.

La redazione è avvenuta sulla base delle indicazioni fornite dall'Ente stesso che ha inteso riservare alla valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dipendenti una quota equivalente del giudizio complessivo rispetto alla valutazione del risultato dell'unità organizzativa presso cui i medesimi dipendenti prestano servizio.

Il nuovo sistema di valutazione tiene conto delle disposizioni del d.lgs. n. 150/2009 e delle successive delibere dell'ex CIVIT' n. 88/2010 e n. 89/2010 ed, in particolare, delle delibere n. 104/2010 e n. 114/2010, che individuano le modalità e tempi di definizione ed adozione del Sistema, nonché i principi ed i contenuti necessari del Sistema stesso.

Nell'ambito degli indirizzi forniti, il presente documento illustra gli strumenti e i metodi di valutazione delle *performance* sia organizzative che individuali che sono applicate dall'Ente Parco.

Gli adempimenti richiesti dal D.lgs. 150/2009 in materia di valutazione delle *performance* individuali costituiscono per l'Ente un ulteriore impulso a rafforzare e qualificare il processo di innovazione organizzativa.

Il Sistema è stato sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

1. consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati del d.lgs. n. 150/2009, del livello di *performance* atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
3. consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
4. garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità della misurazione delle *performance*;
5. assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni all'Ente;

6. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;

7. esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata.

Con il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* del personale si è inteso implementare il miglioramento organizzativo del lavoro, elevare gli standard qualitativi delle funzioni e dei servizi svolti, incentivare la qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento del merito, la valorizzazione delle capacità, l'incremento dell'efficienza del lavoro ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo. Si è reso necessario, pertanto, adeguare il Sistema di valutazione individuale dell'Ente in modo tale che il Sistema stesso potesse svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico offerto e l'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e *performance* organizzativa, coerentemente con le indicazioni fornite al riguardo dalla ex Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) a seguito dell'entrata in vigore del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Naturalmente, il presente sistema di valutazione è stato ridefinito tenendo conto delle dimensioni dell'Ente Parco in termini di unità di personale dipendente, della struttura organizzativa articolata in Aree, Servizi e Uffici non dirigenziali e, in particolare, della presenza nella dotazione organica di un solo dirigente che coincide con il Direttore dell'Ente stesso.

2. AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* del dirigente (Direttore dell'Ente Parco) si articola su due dimensioni:

- i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati
- le competenze/capacità organizzative dimostrate nel perseguimento degli obiettivi.

I risultati e le competenze organizzative contribuiscono ad individuare la prestazione effettiva del dirigente valutato.

Si intende "prestazione effettiva" il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con le politiche, le procedure e le condizioni che caratterizzano l'ambiente organizzativo in cui si esplica l'attività. La prestazione effettiva, pertanto, include non solo i risultati ma anche l'abilità del dirigente ad intraprendere idonee azioni per conseguire i risultati e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione. In sede di valutazione complessiva dell'azione del dirigente, i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati incidono in misura equivalente alla competenza organizzativa **(50%)**.

2.1 Assegnazione degli obiettivi.

Gli obiettivi devono essere assegnati al dirigente in coerenza con i documenti contabili di programmazione quale il bilancio di previsione e la relazione previsionale e programmatica. E' necessario, inoltre, che gli obiettivi siano connessi al "Piano della *performance*" che, come noto deve essere strutturato su un arco temporale di tre anni. Gli obiettivi annuali/pluriennali sono assegnati al dirigente mediante provvedimento del Presidente dell'Ente Parco che determina contestualmente anche gli indicatori di prestazione e i livelli attesi di comportamento. Gli obiettivi così individuati vengono successivamente comunicati al dirigente valutato, il quale può prospettare propri contributi al fine dell'eventuale messa a punto degli obiettivi stessi. Tenuto conto della difficoltà di misurare tutti gli obiettivi che caratterizzano l'attività del dirigente, è previsto che l'analisi debba concentrarsi su un numero limitato di obiettivi significativi e coerenti con le linee strategiche dell'Ente Parco (al massimo 4 o 5 obiettivi).

In sede di assegnazione degli obiettivi, verrà utilizzata la scheda di cui all'**allegato A** che, una volta compilata secondo i criteri in essa riportati e sulla base di quanto sopra descritto, dovrà essere firmata per accettazione dal Direttore.

Questa fase di negoziazione, condivisione, e assegnazione degli obiettivi del dirigente da parte del Presidente dell'Ente deve consolidarsi e concludersi entro il mese di dicembre, per poi permettere al medesimo dirigente di avviare e concludere l'individuazione e assegnazione degli obiettivi a tutto il personale dipendente secondo quanto riportato nel successivo punto 3.

2.1 Competenze organizzative.

Le capacità del valutato (dirigente/direttore) di creare le migliori condizioni di contesto per la soluzione più adeguata, in termini organizzativi, dei problemi e delle criticità che interessano l'Ente è definita "competenza organizzativa". Con il Sistema di valutazione del dirigente si procede a valutare i comportamenti posti in essere solo rispetto agli elementi predefiniti che vengono presi in considerazione ai fini della valutazione. Le "competenze" possono essere ridefinite e sostituite ogni anno, in base alle priorità ed esigenze dell'Ente. A tale riguardo può essere utilizzato l'allegato "**Dizionario delle competenze**" nel quale sono raccolte le più significative. Le competenze rappresentano, quindi, le linee guida per indirizzare i comportamenti organizzativi del dirigente, in un'ottica strumentale rispetto al raggiungimento degli obiettivi di risultato.

Anche le competenze organizzative vengono assegnate al Direttore dal Presidente dell'Ente Parco mediante l'utilizzo dell'**allegato B**, che contiene, solo a titolo esemplificativo, alcuni esempi.

2.2 Valutazione delle prestazioni.

Il processo di valutazione si articola in cinque fasi e coinvolge i soggetti di seguito specificati.

- **La prima fase** ha inizio con la programmazione ed assegnazione degli obiettivi che saranno oggetto di valutazione e la determinazione degli indicatori di prestazione (gli attori coinvolti sono il dirigente/direttore ed il Presidente dell'Ente).
- **La seconda fase** è relativa al monitoraggio e alla verifica dell'avanzamento degli obiettivi assegnanti (gli attori sono l'OIV e il dirigente/direttore); in questa fase, al termine del primo semestre di ogni anno, il Direttore predispose una sintetica relazione con la quale è indicato il livello di raggiungimento di ogni obiettivo contenuto nella scheda (allegato A) e gli eventuali imprevisti rilevati ai fini operativi, nonché la conseguente revisione da apportare al piano-obiettivi. La relazione semestrale deve essere presentata dal Direttore all'OIV e forma oggetto di incontro e discussione.
- **La terza fase** riguarda la consuntivazione dei risultati e la valutazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi e del livello dei comportamenti (sono coinvolti OIV, Direttore e Presidente). La consuntivazione finale sarà effettuata anche sulla base di una relazione esaustiva sull'andamento delle attività dell'Ente al 31 dicembre predisposta dal Direttore. La relazione rappresenta per l'OIV uno strumento non vincolante da utilizzare come supporto nella formalizzazione della valutazione; per il Direttore rappresenta, invece, un momento di riflessione e di autoconsapevolezza rispetto alla qualità dei propri comportamenti ed eventualmente supporto per il colloquio di valutazione, comunque necessario in questa fase.
- **La quarta fase** della procedura attiene alla sintesi delle valutazioni sui singoli obiettivi e sui comportamenti più significativi posti in atto dal Direttore (OIV e Presidente);
- **La quinta ed ultima fase** è rappresentata dalla comunicazione della valutazione al Direttore durante il colloquio di valutazione. Il giudizio complessivo della prestazione deve tener conto degli eventuali contributi del dirigente emersi durante il colloquio finale di valutazione (questa fase è presidiata dall'OIV e dal Presidente dell'Ente).

Alla conclusione del procedimento di valutazione l'OIV propone al Presidente dell'Ente Parco un giudizio complessivo sulla "prestazione effettiva" del Direttore. Il Presidente, a sua volta, definirà la valutazione formalizzandola con atto amministrativo che dovrà essere comunicato al dirigente valutato.

3. AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

3.1 Finalità del sistema di valutazione

Le finalità del sistema proposto sono:

- ✚ rilevare i risultati migliori, riconoscerli e premiarli;
- ✚ favorire un processo di comunicazione tra Direzione e dipendenti sulle aspettative e gli obiettivi dell'Ente, nonché sulle aree di miglioramento individuali, anche mediante un'autovalutazione del dipendente stesso;
- ✚ rilevare e valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando contestualmente i fabbisogni formativi del personale da soddisfare;
- ✚ condivisione con il personale dipendente delle strategie pianificate dall'Ente;
- ✚ promuovere processi di miglioramento delle prestazioni individuali in termini di qualità.

3.2 Principi generali

I principi generali a cui si ispira il Sistema di valutazione sono riconducibili a quelli introdotti dalla contrattazione collettiva nazionale del comparto degli Enti pubblici non economici, dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché quelli contenuti nella direttiva del 24 marzo 2004 del Ministro della funzione pubblica per il miglioramento del benessere organizzativo delle pubbliche amministrazioni.

Il presente Sistema di valutazione è stato strutturato anche in coerenza con gli indirizzi forniti con la Delibera n. 89 del 2010 dalla ex Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) in materia di parametri e modelli di riferimento dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, in attuazione degli articoli 13, comma 6, lettera d) e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

I principi generali possono essere essenzialmente ricondotti ai seguenti:

- ✚ individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- ✚ valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- ✚ verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- ✚ verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- ✚ oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- ✚ partecipazione dei valutati al procedimento con la previsione anche di una autovalutazione da parte degli stessi dipendenti;
- ✚ contraddittorio in caso di valutazione non positiva;
- ✚ miglioramento della qualità complessiva dei servizi offerti dall'Ente Parco con una migliore utilizzazione delle risorse umane;
- ✚ cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale.

I risultati individuali e collettivi ottenuti dal personale dipendente dell'Ente Parco a seguito dell'applicazione del presente Sistema di valutazione possono essere tenuti in considerazione ai fini delle procedure selettive per le progressioni economiche, come previsto dagli art. 23 e 24 del d.lgs. n. 150/2009.

3.3 Destinatari

I destinatari del Sistema di valutazione sono i dipendenti dell'Ente Parco, con qualifica non dirigenziale e inquadrati nelle aree professionali di cui al rispettivo CCNL del comparto Enti pubblici non economici, nonché particolari figure professionali (Veterinari) che prestano la propria attività riguardo specifici ambiti specialistici dell'Ente.

3.4 Criteri del sistema di valutazione

Il Sistema di valutazione consente di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) ai risultati conseguiti dall'Ente ed alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

Il processo di valutazione è composto dalle sotto indicate **QUATTRO FASI**:

- **FASE UNO** - attribuzione di un punteggio, c.d. punteggio di risultato (max 50 punti), in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (unità organizzativa/servizio) di appartenenza.

Per la necessità di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati alle strutture organizzative osservando i criteri di seguito descritti:

- ✚ rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa/struttura/settore/servizio;
- ✚ controllabilità dell'obiettivo da parte dei dipendenti appartenenti all'unità organizzativa;
- ✚ misurabilità dell'obiettivo;
- ✚ chiarezza del limite temporale di riferimento.

Ad ogni obiettivo come sopra individuato, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati ad ogni unità organizzativa deve essere pari a 50.

A tali obiettivi sono associati indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma "pesata" del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa/settore/servizio.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta anche l'elemento di definizione del punteggio di risultato di ogni singolo dipendente appartenente a quella struttura.

Il valutatore (Direttore) a tal fine utilizzerà la scheda di riferimento di cui all'**allegato 1**.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo della modalità di calcolo del punteggio di risultato:

esempio: struttura organizzativa con 3 obiettivi assegnati e con peso complessivamente pari a 50. Obiettivo n. 1 raggiunto al 100% (dato dal rapporto tra il valore dell'indicatore proposto ed il valore dell'indicatore conseguito). Obiettivo n. 2 raggiunto all'85%. Obiettivo n. 3 raggiunto al 65%.

La struttura organizzativa ha così ottenuto un punteggio di risultato pari a 42,75/50.

OBIETTIVO	PESO	PUNTEGGIO CONSEGUITO	TOTALI PARZIALI
OB. 1	15	100%	15
OB. 2	25	85%	21,25
OB. 3	10	65%	6,5
	TOTALE PESO 50	TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO 42,75	

- **FASE DUE** - valutazione della prestazione e delle competenze organizzative e di ogni singolo dipendente ed attribuzione di un punteggio (max 50 punti). Sono esclusi da questa fase i Capi Area, i Capi Servizio ed il Veterinario per i quali si procede con la valutazione come più avanti rappresentata.

In questa fase devono essere valutate alcune aree di prestazione o comportamentali del dipendente ritenute rilevanti; in particolare si valuteranno le seguenti quattro aree:

- qualità della prestazione
- quantità della prestazione (solo ove questo valore è misurabile)
- impegno ed orientamento al risultato
- capacità relazionali.

Le suddette aree di prestazione/comportamenti possono essere annualmente ridefinite o sostituite con altre aree indicate nel documento allegato "**Dizionario delle competenze**".

Il valutatore (Direttore), previa consultazione del funzionario responsabile della struttura ove il dipendente presta servizio e con riferimento a ciascuna delle aree suddette, articolate in 5 livelli di merito (da un minimo di 0 punti ad un massimo di 50), assegnerà ad ogni dipendente (con esclusione dei Capi Area, dei Capi Servizio e del Veterinario) un punteggio utilizzando le sotto riportate tabelle che descrivono, per ogni area da valutare, i relativi livelli;

- area di valutazione "qualità della prestazione":** valore della prestazione realizzata in termini qualitativi e temporali

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
41 - 50	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione di elevato livello qualitativo, caratterizzata anche dalla ricerca di soluzioni innovative ai problemi di lavoro
31 - 40	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione particolarmente apprezzata, svolta con merito e continua applicazione
21 - 30	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione complessivamente adeguata rispetto ai compiti svolti
11 - 20	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione abbastanza adeguata dal punto di vista qualitativo o del rispetto delle scadenze
0 - 10	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione non adeguata

b) **area di valutazione “quantità della prestazione”:** valore della prestazione realizzata in termini quantitativi (questa area di prestazione può essere presa in considerazione solo ove il dato è quantificabile in termini numerici rispetto ad un valore standard preindicato)

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
41 - 50	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione di elevato livello quantitativo
31 - 40	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione particolarmente apprezzata sotto l'aspetto quantitativo
21 - 30	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione complessivamente adeguata
11 - 20	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione abbastanza adeguata dal punto di vista quantitativo
0 - 10	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione non adeguata sotto l'aspetto quantitativo

c) **area di valutazione “impegno ed orientamento al risultato”:** capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto dei tempi, di superare le difficoltà in modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
-----------	-------------

41 - 50	Nel corso dell'anno ha dimostrato capacità di risoluzione delle problematiche di lavoro affrontate e di saper proporre ed attuare soluzioni, creative ed innovative, per il raggiungimento anche degli obiettivi assegnati all'unità di appartenenza
31 - 40	Nel corso dell'anno ha dimostrato capacità di valutazione dei tempi di realizzazione delle attività affidate e delle relative criticità, proponendo, altresì, soluzioni alternative per il raggiungimento del risultato
21 - 30	Nel corso dell'anno ha dimostrato una buona tensione al risultato e capacità di rispettare i tempi previsti, mantenendo la qualità del servizio e proponendo soluzioni per le problematiche di lavoro affrontate
11 - 20	Nel corso dell'anno ha dimostrato un orientamento prevalentemente fondato su compiti e procedure, attenendosi in modo scrupoloso alle direttive impartite senza, tuttavia, capacità di applicarsi anche in modo flessibile
0 - 10	Nel corso dell'anno ha dimostrato scarsa attenzione al risultato ed ai relativi tempi di realizzazione degli obiettivi assegnati

d) area di valutazione “capacità relazionali”: capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico

PUNTEGGIO

DESCRIZIONE

41 - 50	Nel corso dell'anno ha dimostrato di collaborare attivamente con i colleghi dell'Ufficio e con gli interlocutori esterni favorendo l'instaurazione di un clima lavorativo sereno e la circolazione delle informazioni, ponendosi sempre come soggetto promotore di iniziative di cooperazione finalizzate ad ottimizzare i risultati dell'ufficio e a prevenire eventuali conflitti.
31 - 40	Nel corso dell'anno ha instaurato rapporti improntati alla collaborazione con i colleghi e con gli interlocutori esterni, dimostrando un ruolo propositivo nella soluzione dei problemi per il raggiungimento dei risultati dell'ufficio.
21 - 30	Nel corso dell'anno ha mantenuto rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'ufficio, per il raggiungimento degli obiettivi comuni.
11 - 20	Nel corso dell'anno ha dimostrato scarsa integrazione con i colleghi, ponendosi raramente in modo collaborativo sia all'interno che all'esterno dell'ufficio.
0 - 10	Nel corso dell'anno ha dimostrato di non essersi integrato con i colleghi, con ripercussioni negative sul clima lavorativo e di non aver saputo instaurare rapporti di collaborazione anche all'esterno dell'ufficio.

Una volta assegnati i punteggi per ogni area di valutazione e per ogni dipendente, il valutatore provvederà a definire il punteggio complessivo sintetico che è dato dalla media dei punteggi assegnati alle quattro aree, secondo la tabella che segue:

AREA PRESTAZIONE/COMPETENZE ORGANIZZATIVE				
Area di valutazione		Descrizione	PUNTEGGIO (0 - 50)	PUNTEGGIO SINTETICO
1	Qualità della prestazione	Valore della prestazione realizzata in termini qualitativi e temporali	P1	PS = media punteggi colonna precedente
2 (*)	Quantità della prestazione (*)	Valore della prestazione realizzata in termini quantitativi (*)	P2 (*)	
3	Impegno ed orientamento al risultato	Capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto dei tempi, di superare le difficoltà in modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto	P3	
4	Capacità relazionali	Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'Ufficio di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico	P4	

(*) Questa area di prestazione può essere presa in considerazione solo se il dato è quantificabile rispetto ad un valore standard preindicato

Il valutatore, ai fine dell'attribuzione dei punteggi al personale relativamente alle prestazioni e competenze organizzative, utilizzerà la scheda di riferimento di cui all'allegato 2.

Valutazione dei Capi Area e Capi Servizio.

In relazione ai particolari e complessi compiti affidati al personale individuato quale responsabile della struttura organizzativa "Area" (Capo Area) e "Servizio" (Capo Servizio), di cui rispondono direttamente, e tenuto conto del particolare ruolo connesso alla necessità di presidiare importanti e diversi processi, assicurare la qualità dei servizi e dei risultati, la circolarità delle comunicazioni, l'integrazione/facilitazione dei processi, la consulenza specialistica e l'ottimizzazione delle risorse affidate, questa fase del processo di valutazione si concretizza nella compilazione da parte del Direttore della scheda di cui all'allegato 3.

Tale scheda tiene in debito conto dei seguenti elementi:

- ✓ capacità di assumere responsabilità;
- ✓ capacità di soluzione di problemi ad elevata complessità;
- ✓ capacità decisionali in situazioni di complessità, orientando il proprio contributo professionale alla ottimizzazione del sistema, al monitoraggio sistematico dei risultati;
- ✓ capacità di gestire il cambiamento organizzativo;
- ✓ capacità di gestire relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, anche tra strutture organizzative diverse da quella di appartenenza;
- ✓ relazioni esterne con altri enti o istituzioni, di tipo diretto, anche con rappresentanza istituzionale, relazioni complesse con gli utenti di natura diretta e relazioni negoziali;
- ✓ capacità di cooperazione e integrazione operativa e funzionale, nonché capacità di gestire gruppi di lavoro, anche interfunzionali, guidando e motivando gli appartenenti al gruppo stesso;
- ✓ leadership.

Il Direttore, in sede di valutazione, assegnerà al dipendente un punteggio fino ad un massimo di 10 per ognuno degli elementi considerati. La valutazione complessiva (punteggio totale della scheda), comunque, non può superare i 50 punti.

Valutazione del Veterinario.

La valutazione del personale che riveste il profilo professionale di Veterinario è diretta a riconoscerne e a valorizzarne la qualità e l'impegno per il conseguimento di più elevati livelli di risultato della struttura/servizio, coerentemente con il livello di alta qualificazione che contraddistingue tale competenza specialistica.

La valutazione deve essere improntata a criteri di imparzialità, celerità e puntualità al fine di garantire la continuità e la certezza delle attività professionali connesse all'incarico conferito, la stretta correlazione tra i risultati conseguiti e la nuova attribuzione degli obiettivi, nonché l'erogazione immediata della relative componenti retributive, inerenti alla retribuzione di risultato.

In tale ottica, questa fase del processo di valutazione si concretizza nella compilazione da parte del Direttore della scheda di cui all'allegato 4.

Tale scheda tiene in debito conto dei seguenti elementi:

- ✓ sviluppo della competenza clinica e introduzione di tecniche professionali/diagnostiche-terapeutiche;
- ✓ valore della prestazione realizzata in termini quantitativi e temporali;
- ✓ modalità di partecipazione all'individuazione degli obiettivi ed informazione alla direzione dell'Ente sullo stato di avanzamento degli stessi;

- ✓ modalità di gestione dei conflitti esterni ed interni all'Ente;
- ✓ collaborazione con le altre strutture dell'Ente Parco, con Enti, Istituzioni ed Associazioni;
- ✓ impegno e disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi;
- ✓ osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico conferito;
- ✓ livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
- ✓ capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare raccomandazioni diagnostico/terapeutiche.

Il Direttore, in sede di valutazione, assegnerà al dipendente un punteggio fino ad un massimo di 10 per ognuno degli elementi considerati. La valutazione complessiva (punteggio totale della scheda), comunque, non può superare i 50 punti.

➤ **FASE TRE** - calcolo del punteggio complessivo ed autovalutazione.

Una volta completata la FASE UNO, di attribuzione del punteggio di risultato (max 50 punti), in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza, e la FASE DUE, di valutazione della prestazione e delle competenze organizzative di ogni singolo dipendente con l'attribuzione di un punteggio (max 50 punti), ha luogo un colloquio tra valutatore (direttore) e valutato (dipendente) nel corso del quale quest'ultimo provvede anche a compilare una **scheda di autovalutazione (allegata)** che ha il solo scopo di fornire all'Amministrazione informazioni idonee a mantenere la propria organizzazione efficiente e capace di pianificare ed attuare nel tempo i miglioramenti necessari.

Entro il mese di febbraio (dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione), al termine dei colloqui, viene notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegato 1) e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 2, 3 o 4), con assegnazione di un termine non superiore a 10 giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Scaduto il termine per le eventuali osservazioni, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo (dato dalla somma dei punteggi delle 2 schede – max 100 punti) e notifica il provvedimento finale contenente la scheda di cui all'**allegato 5**.

Il valutatore, infine, compila la graduatoria delle valutazioni individuali e distribuisce il personale nei livelli di *performance*.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del valutato, da presentarsi entro 15 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione su tale reclamo è emanata dal valutatore di seconda istanza (Presidente dell'Ente), con provvedimento motivato,

entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo. I provvedimenti di valutazione sono soggetti a rettifica per autotutela.

➤ **FASE QUATTRO** - attribuzione del compenso incentivante sulla base del punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità che saranno stabilite in sede di contrattazione integrativa di Ente.

Questa è l'ultima fase che coincide con il pagamento dei compensi che sarà proporzionato al punteggio ottenuto con la valutazione sulla base di quanto verrà stabilito in sede di contrattazione integrativa dall'Ente con le Organizzazioni Sindacali ed RSU.

4. PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione del personale deve essere coerente con il processo di programmazione e controllo ed è strettamente aderente al processo di valutazione del Direttore dell'Ente.

Le fasi operative che di seguito sono descritte, coinvolgono i seguenti attori:

- il “valutatore”, che coincide con il Direttore dell'Ente Parco;
- il “valutato”, che coincide con il singolo dipendente soggetto alla procedura di valutazione;
- il “valutatore di seconda istanza”, che corrisponde con il Presidente dell'Ente Parco.

Il processo di valutazione ha inizio entro la metà del mese di dicembre dell'anno precedente al periodo di valutazione, quando il valutatore (Direttore) definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura/unità organizzativa/servizi e da perseguire nell'anno successivo, previa verifica delle risorse umane e finanziarie disponibili, informando di ciò i dipendenti delle medesime strutture organizzative e le organizzazioni sindacali. Le proposte devono essere formulate dal valutatore tenendo conto delle linee di attività principali e di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura/unità organizzativa/servizio.

Le proposte devono risultare da apposito verbale e si considerano definite con la firma di almeno la maggioranza dei valutati appartenenti alla medesima unità organizzativa. In caso contrario (mancanza della firma della maggioranza dei valutati), il valutatore verbalizza tale situazione e provvede, comunque, ad assegnare gli obiettivi dandone motivazione. Del verbale fa parte integrante la scheda obiettivi che deve essere compilata secondo lo schema riportato all'**allegato 1**. Nel verbale medesimo dovranno, altresì, essere riportate le eventuali motivazioni di dissenso rappresentate dai dipendenti che non condividono le proposte.

Il Direttore presenta le proposte di obiettivi condivise con i valutati al Presidente dell'Ente, con il quale vengono concordati entro la fine del mese di dicembre anche i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati ed utilizzando, a tale scopo, la scheda obiettivi (allegato 1) ed il verbale sottoscritti.

Entro lo stesso mese di dicembre devono essere negoziati, condivisi, consolidati ed assegnati da parte del Presidente dell'Ente, gli obiettivi gestionali del Direttore, con i relativi pesi (cfr punto 2).

Entro 10 giorni dalla definizione degli obiettivi della Direzione dell'Ente, il valutatore provvede formalmente a rendere noti a tutto il personale gli obiettivi ed i pesi, come sopra definiti, assegnati ad ogni singola struttura organizzativa/settore.

Il valutatore, al termine dell'iter relativo all'assegnazione degli obiettivi alle strutture organizzative, provvede con tempestività a trasmettere copia dei verbali e delle schede obiettivo all'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance*, nominato in applicazione dell'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009.

Una volta concluso l'iter di assegnazione degli obiettivi il Direttore dell'Ente effettua trimestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle strutture, utilizzando ove possibile i sistemi informativi in dotazione ed informando il personale coinvolto. Il monitoraggio, nel corso dell'esercizio, rileva la percentuale di avanzamento degli obiettivi, individuando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi. In tale ultimo caso, il Direttore promuove incontri con il personale delle unità organizzative coinvolte, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi.

5. CASI PARTICOLARI

Gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa/struttura/servizio, per cause non prevedibili, quale ad esempio, il mutamento del contesto normativo e regolamentare di riferimento o la sopravvenuta carenza di risorse, possono essere ridefiniti nel corso dell'anno. La ridefinizione è concordata con i valutati.

Obiettivi											
Area Chiave di risultato		Obiettivo				Indicatori di prestazione					
Descrizione	Peso %	Descrizione	Orizzonte temporale (annuale, pluriennale)	Piano di azione e tempi di realizzazione (per obiettivi di tipo progettuale, utilizzare l'apposita scheda)	Vincoli	N.	Descrizione	Fonte dati	Peso %	livello indicatore prestazione	
										periodo precedente	Soglia
						1					
						2					
						3					
									0%		
						1					
						2					
						3					
									0%		
						1					
						2					
						3					
									0%		
						1					
						2					
						3					
									0%		
						1					
						2					
						3					
									0%		

ALLEGATO 1

SCHEDA PUNTEGGIO DI RISULTATO DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA/STRUTTURA

MASSIMO PUNTI 50

Anno di valutazione: DATA:	UNITA' ORGANIZZATIVA/STRUTTURA:				
DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORE PRESTAZIONE ATTESO	INDICATORE PRESTAZIONE CONSEGUITO	LIVELLO RAGGIUNGIM. OBIETTIVO	TOTALI PARZIALI
OBIETTIVO 1					
OBIETTIVO 2					
OBIETTIVO 3					
	TOTALE PESO 50	TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO			

ALLEGATO 2

SCHEMA PUNTEGGIO DI PRESTAZIONI E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

MASSIMO PUNTI 50

ANNO DI VALUTAZIONE: _____

COGNOME E NOME DEL VALUTATO: _____

AREA PRESTAZIONI/COMPETENZE ORGANIZZATIVE				
Area di valutazione		Descrizione	PUNTEGGIO (0 - 50)	PUNTEGGIO SINTETICO
1	Qualità della prestazione	Valore della prestazione realizzata in termini qualitativi e temporali		
2	Quantità della prestazione	Valore della prestazione realizzata in termini quantitativi		
3	Impegno ed orientamento al risultato	Capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto dei tempi, di superare le difficoltà in modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto		
4	Capacità relazionali	Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico		

DATA _____

FIRMA VALUTATORE _____

FIRMA VALUTATO _____

ALLEGATO 3

ANNO DI VALUTAZIONE _____

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**CAPO AREA/SERVIZIO:** _____

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ASSEGNATI	
Descrizione	
Capacità di assumere responsabilità; capacità di soluzione di problemi ad elevata complessità; capacità decisionali in situazioni di complessità, orientando il proprio contributo professionale alla ottimizzazione del sistema, al monitoraggio sistematico dei risultati; capacità di gestire il cambiamento organizzativo. (Max punti 10)	
Capacità di gestire relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, anche tra strutture organizzative diverse da quella di appartenenza; relazioni esterne con altri enti o istituzioni, di tipo diretto, anche con rappresentanza istituzionale, relazioni complesse con gli utenti di natura diretta e relazioni negoziali. (Max punti 10)	
Capacità di programmare e strutturare efficientemente le attività proprie e dei collaboratori attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, strumentali ed economiche disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati; capacità di gestire e aggiornare i piani di lavoro, attuando controlli e aggiustamenti per il corretto funzionamento dei processi gestiti e per la prevenzione/gestione puntuale e immediata di variazioni e picchi di carico operativo delle attività; capacità di pianificazione delle attività e di valutazione del grado di priorità degli obiettivi assegnati ai collaboratori; capacità di valutare correttamente le implicazioni e gli impatti sociali, ambientali, tecnici ed organizzativi delle attività pianificate. (Max punti 10)	
capacità di cooperazione e integrazione operativa e funzionale, nonché capacità di gestire gruppi di lavoro, anche interfunzionali, guidando e motivando gli appartenenti al gruppo stesso. (Max punti 10)	
Leadership; capacità di orientare e guidare le azioni di collaboratori e dipendenti in modo efficace e credibile rispetto al raggiungimento degli obiettivi; capacità di coinvolgere, creare consenso e motivare per ottenere un'attiva collaborazione. (Max punti 10)	
TOTALE (max punti 50)	

DATA _____

FIRMA VALUTATORE _____

FIRMA VALUTATO _____

ALLEGATO 4

ANNO DI VALUTAZIONE _____

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**VETERINARIO:** _____

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ASSEGNATI	
Descrizione	
Impegno e disponibilità correlati all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi; valore della prestazione realizzata in termini quantitativi e temporali; osservanza delle direttive nel raggiungimento dei risultati in relazione all'incarico conferito. (Max punti 10)	
Modalità di partecipazione all'individuazione degli obiettivi ed informazione alla direzione dell'Ente sullo stato di avanzamento degli stessi; modalità di gestione dei conflitti esterni ed interni all'Ente; collaborazione con le altre strutture dell'Ente Parco, con Enti, Istituzioni ed Associazioni. (Max punti 10)	
Livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico; capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare raccomandazioni diagnostico/terapeutiche; sviluppo della competenza clinica e introduzione di tecniche professionali/diagnostiche-terapeutiche. (Max punti 10)	
Capacità di recepire ed anticipare le spinte e le esigenze di cambiamento provenienti dall'esterno e dall'organizzazione; capacità di rispondere alle sollecitazioni allineando i propri comportamenti favorendone attivamente la realizzazione e l'accettazione. Capacità di cooperazione e integrazione operativa e funzionale. (Max punti 10)	
Capacità di programmare e strutturare efficientemente le attività proprie attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse strumentali ed economiche disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati; capacità di gestire e aggiornare i piani di lavoro, attuando controlli e aggiustamenti per il corretto funzionamento dei processi gestiti e per la prevenzione/gestione puntuale e immediata di variazioni e picchi di carico operativo delle attività. (Max punti 10)	
TOTALE (max punti 50)	

DATA _____

FIRMA VALUTATORE _____

FIRMA VALUTATO _____

ALLEGATO 5

SCHEDA PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE

MASSIMO PUNTI 100

ANNO DI VALUTAZIONE: _____

COGNOME E NOME DEL VALUTATO: _____

PUNTEGGIO RISULTATI (ALLEGATO 1)	PUNTEGGIO PRESTAZIONI/COMPETENZE (ALLEGATO 2, 3 o 4)	PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE

DATA _____

FIRMA VALUTATORE _____

FIRMA VALUTATO _____



ALLEGATO B

ANNO DI VALUTAZIONE _____

ENTE PARCO NAZIONALE D'ABRUZZO, LAZIO E MOLISE

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL DIRETTORE

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ASSEGNATI	
Descrizione	PESO %
Leadership	
Capacità di orientare e guidare le azioni di collaboratori e dipendenti in modo efficace e credibile rispetto al raggiungimento degli obiettivi; capacità di coinvolgere, creare consenso e motivare per ottenere un'attiva collaborazione.	
Miglioramento ed innovazione	
Capacità costante e proattiva di adeguare i prodotti ed i servizi (e delle relative modalità di produzione/erogazione) presidiati dalle unità organizzative di riferimento, in modo graduale o radicale, in base all'evoluzione delle necessità e dei bisogni (dichiarati o inespressi) dei clienti interni ed esterni, nella continua ricerca di miglioramento dei livelli di efficienza, efficacia, soddisfazione dell'utenza; orientamento alla semplificazione, supportato dalla comprensione e razionalizzazione delle necessità interne ed esterne, finalizzate alla costante gestione della complessità.	
Organizzazione del lavoro	
Capacità di programmare e strutturare efficientemente le attività proprie e dei collaboratori attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, strumentali ed economiche disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati; capacità di gestire e aggiornare i piani di lavoro, attuando controlli e aggiustamenti per il corretto funzionamento dei processi gestiti e per la prevenzione/gestione puntuale e immediata di variazioni e picchi di carico operativo delle attività; capacità di pianificazione delle attività e di valutazione del grado di priorità degli obiettivi assegnati ai collaboratori; capacità di valutare correttamente le implicazioni e gli impatti sociali, ambientali, tecnici ed organizzativi delle attività pianificate (proprie e dei dipendenti/collaboratori).	
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
Capacità di conoscere, motivare e valutare le risorse, ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo; capacità di individuare bisogni di apprendimento e potenzialità delle persone; capacità di definire/facilitare percorsi di sviluppo delle risorse gestite; capacità di motivare ai risultati i collaboratori, anche attraverso il ricorso al confronto ed al feedback esplicito; capacità di ricorso alla delega in relazione ai profili delle risorse ed alla complessità delle attività; capacità di individuare, affrontare, gestire e risolvere eventuali situazioni critiche, esplicite o latenti, che generino difficoltà nei propri rapporti interpersonali o all'interno di gruppi.	
Gestione del cambiamento	
Capacità di recepire ed anticipare le spinte e le esigenze di cambiamento provenienti dall'esterno e dall'organizzazione; capacità di rispondere alle sollecitazioni allineando i propri comportamenti e quelli della proprie unità organizzative, gestendo le conflittualità e le situazioni di opposizione preconcetta al cambiamento e favorendone attivamente la realizzazione e l'accettazione.	
TOTALE	100 %

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

DIZIONARIO COMPETENZE

Descrizione breve Comportamento	Descrizione comportamento
Adattamento e flessibilità	Lavora efficacemente in un'ampia gamma di situazioni con persone e gruppi diversi, adottando contenuti, approccio, aspettative, linguaggio alla situazione. A volte non riesce a gestire situazioni di particolare stress.
Adattamento e flessibilità	Capacità di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni, anche caratterizzate da stress, con persone e gruppi diversi, adattando contenuti, approccio, aspettative, linguaggio e comportamenti e controllando costantemente le proprie azioni; capacità di rivedere criticamente e modificare attivamente le scelte fatte anche alla luce dei feed-back ricevuti ed imparando dagli errori commessi in passato, privilegiando il conseguimento del risultato piuttosto che il rispetto di schemi e di programmi; capacità di adattarsi ai cambiamenti nel mercato o nell'organizzazione. Rivede criticamente e modifica attivamente le scelte fatte anche alla luce dei commenti ricevuti.
Capacità decisionale	Capacità di prendere decisioni in modo autonomo, tempestivo, credibile ed efficace
Capacità di negoziazione	Capacità di negoziazione
Capacità manageriali	Capacità manageriali con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane (guida, motivazione, valutazione, sviluppo professionale), al corretto utilizzo delle innovazioni tecnologiche e procedurali ed al controllo dell'attività (verifica dell'avanzamento dei programmi nel rispetto delle norme evitando inutili formalismi)
Capacità propositiva e chiarezza	Abilità ad acquisire ogni elemento utile per la valutazione e il superamento delle problematiche e delle criticità afferenti all'attività istituzionale, comunicando in modo chiaro e puntuale le informazioni rilevanti relative alle azioni svolte
Collaborazione e lavoro di gruppo	Coopera attivamente ai gruppi di lavoro di cui fa parte sia nella fase di definizione degli obiettivi che nella realizzazione pratica. Interviene e contribuisce anche sugli argomenti non di propria stretta competenza. Condivide tutte le informazioni rilevanti di cui è in possesso in modo spontaneo e non solo su esplicita richiesta. Promuove il confronto e la valorizzazione dei contributi altrui, che è disponibile ad integrare nei propri. Cerca di risolvere le situazioni di conflitto tra i componenti il gruppo di lavoro, favorendo la comunicazione.
Collaborazione interfunzionale	Capacità di comprendere correttamente e valorizzare il significato e l'impatto professionale ed operativo del proprio contributo e di quello della propria unità organizzativa rispetto alle attività ed agli obiettivi di colleghi e di altre unità organizzative; disponibilità a collaborare attivamente per fornire il supporto necessario affinché i colleghi e/o le altre unità organizzative raggiungano i propri obiettivi, coerentemente con gli obiettivi dell'Amministrazione.
Comunicazione	Capacità di esporre con chiarezza e rendere comprensibili gli argomenti trattati, tenendo conto delle specificità dell'interlocutore, utilizzando un linguaggio e mezzi di comunicazione appropriati, verificando costantemente l'efficacia del messaggio, attraverso la valutazione e la corretta interpretazione delle reazioni e dei feedback impliciti o espliciti degli interlocutori.

Comunicazione orale	Capacità di trasmettere, in modo chiaro ed efficace, messaggi sapendo modulare la loro durata in funzione degli obiettivi da raggiungere. Capacità di scegliere e utilizzare le modalità di comunicazione ed espressione più efficaci, adeguandole ad interlocutori di cultura e livelli gerarchici diversi. Capacità di parlare in presenza di altri con disinvoltura, sia intervenendo durante riunioni sia effettuando presentazioni in pubblico. Capacità di gestire efficacemente le comunicazioni durante una riunione
Comunicazione scritta	Capacità di esprimersi per iscritto in modo efficace e fluido. Capacità di adottare diverse forme di comunicazione scritta (es. relazioni, appunti, circolari, e-mail), in funzione della circostanza, dell'obiettivo e dei destinatari della comunicazione. Capacità di esprimere sinteticamente e in modo chiaro concetti di commento ai dati numerici. Capacità di strutturare il testo evidenziandone gli aspetti salienti
Comunicazione scritta ed orale	Comunica e argomenta chiaramente, in modo articolato e con la dovuta sintesi, sia in contesti formali che informali. Le comunicazioni scritte non devono essere quasi mai riviste. Riesce quasi sempre a persuadere i propri interlocutori presentando in modo completo fatti ed informazioni rilevanti.
Contributo all'integrazione	Contributo all'integrazione dei diversi uffici e servizi e adattamento dei cambiamenti di modalità operative (conoscenza della struttura organizzativa, dei rapporti interfunzionali e dei meccanismi operativi)
Cooperazione e lavoro di gruppo	Capacità di contribuire attivamente alla definizione e realizzazione degli obiettivi del team di lavoro, di risolvere situazioni di conflitto, favorendo la comunicazione all'interno del gruppo e diffondendo una chiara visione degli obiettivi da raggiungere, al fine di migliorare l'efficacia del team; dimostrare disponibilità e reattività nell'integrare il proprio contributo e le proprie energie con quelle degli altri al fine di raggiungere gli obiettivi comuni; promuovere il confronto e la valorizzazione dei contributi altrui, la costruzione di legami solidi, positivi e costruttivi, e la cura costante del clima interno al gruppo.
Creatività	Capacità di indagare e sviluppare intenzionalmente e deliberatamente le possibili linee evolutive di situazioni nuove o conosciute, attraverso concettualizzazioni o visioni innovative, anche non convenzionali, in grado di modificare, migliorare o aumentare la percezione propria, dei propri collaboratori o dell'organizzazione nel suo complesso, al fine di favorire la gestione della situazione e/o il cambiamento.
Gestione dei processi lavorativi	Capacità di organizzare efficientemente l'attività attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, fisiche ed economiche disponibili con la continua ricerca di miglioramento dei livelli di efficienza, efficacia, soddisfazione del cliente.
Gestione del cambiamento	Capacità di recepire ed anticipare le spinte e le esigenze di cambiamento provenienti dall'esterno e dall'organizzazione; capacità di rispondere alle sollecitazioni allineando i propri comportamenti e quelli della propria unità organizzativa, gestendo le conflittualità e le situazioni di opposizione preconcepita al cambiamento e favorendone attivamente la realizzazione e l'accettazione.

Gestione del sistema di valutazione del personale	Cura di organizzare appositi incontri per informare e coinvolgere i collaboratori all'atto dell'assegnazione dei compiti . Rispetta la tempistica del sistema presta attenzione alla gestione dei rapporti con i valutati e al possibile impatto del sistema sugli stessi, partecipa ai corsi di formazione organizzati per i valutatori.Non pondera attentamente ed adeguatamente le valutazioni finali e non valorizza le potenzialità dei propri collaboratori.
Gestione e sviluppo delle risorse umane	Capacità di conoscere, motivare e valutare le risorse, ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo; capacità di individuare bisogni di apprendimento e potenzialità delle persone;capacità di definire/facilitare percorsi di sviluppo delle risorse gestite; capacità di motivare ai risultati i collaboratori, anche attraverso il ricorso al confronto ed al feedback esplicito; capacità di ricorso alla delega in relazione ai profili delle risorse ed alla complessità delle attività; capacità di individuare, affrontare, gestire e risolvere eventuali situazioni critiche, esplicite o latenti, che generino difficoltà nei propri rapporti interpersonali o all'interno di gruppi.
Gestione e sviluppo delle risorse umane	Motiva i collaboratori ai risultati ricorrendo a confronti aperti ed espliciti. Condivide ed informa i propri collaboratori circa i temi strategici riguardanti l'ufficio. Delega parti anche rilevanti della propria area di responsabilità ai propri collaboratori, e su queste fornisce controllo e supporto.Individua con chiarezza i bisogni di apprendimento e le potenzialità dei propri collaboratori, ma non sempre agisce di conseguenza in modo determinato. Il clima organizzativo all'interno della sua struttura presenta solo raramente tensioni.
	Capacità di individuare, affrontare e risolvere tempestivamente le situazioni problematiche (ricorrenti o improvvise), che si incontrano nello svolgimento delle proprie attività; capacità di sviluppare una soluzione valutando diverse alternative e scegliendo quelle maggiormente valide e coerenti con il contesto organizzativo in cui si opera
Iniziativa	Capacità di agire proattivamente, senza essere sollecitati, di organizzare e gestire le risorse per influenzare attivamente gli eventi
IT Management	Comprensione delle esigenze tecnologiche di una struttura organizzativa anche complessa; capacità di impostare un progetto di sviluppo dei sistemi informativi che consenta la realizzazione di un sistema modulare in grado di crescere con l'attività; Capacità di coordinamento delle attività informatiche della struttura; capacità di contribuire alla definizione delle scelte informatiche di medio periodo che verranno condivise con il vertice
Leadership	Capacità di orientare e guidare le azioni di collaboratori e colleghi in modo efficace e credibile rispetto al raggiungimento degli obiettivi

Miglioramento ed innovazione	Capacità costante e proattiva di adeguare i prodotti ed i servizi (e delle relative modalità di produzione/erogazione) presidiati dall'unità organizzativa di riferimento, in modo graduale o radicale, in base all'evoluzione delle necessità e dei bisogni (dichiarati o inespressi) dei clienti interni ed esterni, nella continua ricerca di miglioramento dei livelli di efficienza, efficacia, soddisfazione del cliente; orientamento alla semplificazione, supportato dalla comprensione e razionalizzare delle necessità interne ed esterne finalizzate alla costante gestione della complessità.
Negoziazione	Capacità di raggiungere il punto di accordo di massimo equilibrio e soddisfazione possibile fra le proprie opinioni/richieste e quelle dei propri interlocutori, esplorando i punti di vista altrui e valutando costantemente i propri margini di manovra ed i punti di forza e di debolezza propri e altrui; flessibilità nell'elaborazione e messa in atto di strategie alternative di contrattazione, adeguando i propri comportamenti, atteggiamenti, richieste alle caratteristiche della controparte; capacità di prevedere il contesto e i contenuti essenziali delle situazioni negoziali.
Organizzazione del lavoro	Capacità di strutturare efficientemente un'attività attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, fisiche ed economiche disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e garantendo il corretto funzionamento dei processi gestiti e la prevenzione/gestione puntuale ed immediata di variazioni e picchi di carico operativo delle attività; capacità di pianificazione delle attività e di valutazione del grado di priorità degli obiettivi assegnati ai collaboratori; capacità di valutare correttamente le implicazioni e gli impatti sociali, tecnici ed organizzativi delle attività pianificate (propria e dei propri colleghi e collaboratori).
Orientamento al risultato	Attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle scadenze prefissate, utilizzando in modo flessibile ed efficiente le risorse a disposizione (gli strumenti, le risorse economiche, le risorse umane)
Orientamento alla qualità	Attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati secondo standard di qualità determinati e misurabili
Pianificazione del lavoro ed orientamento al risultato	Pianificare in modo consistente e strutturato le attività inerenti la propria area di responsabilità, innovando ed ottimizzando i processi. Persegue con determinazione gli obiettivi assegnati. Rispetta le scadenze assegnate. Gestisce in modo efficiente ed autonomo gli eventi esogeni che potrebbero pregiudicare il conseguimento degli obiettivi.
Project Management	Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, legislativi, ecc.). Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di carico operativo delle attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità degli obiettivi propri e dei propri collaboratori
Propensione al cambiamento	Attitudine a valutare le novità e le innovazioni introdotte nel proprio contesto lavorativo come opportunità di crescita professionale, considerandone potenziali vantaggi e benefici. Capacità di rispondere al cambiamento organizzativo modificando spontaneamente il proprio comportamento per adattarsi alla nuova situazione e agevolando in tal modo il complessivo processo di cambiamento
Qualità dell'apporto personale specifico	Capacità di dimostrare le proprie conoscenze tecnico specialistiche
Ricerca e Analisi delle informazioni	Capacità di ricercare ed elaborare informazioni e dati appropriati, anche complessi, in relazione ad un dato argomento, individuando le fonti più adeguate a soddisfare l'esigenza conoscitiva (ad esempio banche dati elettroniche, internet, archivi, colleghi più esperti)

Spirito di iniziativa	Capacità di agire in modo propositivo senza essere sollecitati, di organizzare e gestire le risorse per influenzare attivamente gli eventi, di esprimere proposte e suggerimenti innovativi , in coerenza con gli obiettivi aziendali, e di non lasciarsi scoraggiare da vincoli esistenti o da tentativi non riusciti. Desiderio di ampliare le proprie conoscenze e propensione all'autosviluppo
Valutazione dei rischi	Abilità nel riconoscere le opportunità ed i rischi potenziali di una decisione e di negoziare in tempi utili con i diversi interlocutori una soluzione fattibile sotto il profilo tecnico, economico, finanziario ed organizzativo.
Visione sistemica	Capacità di valutare situazioni, fenomeni ed azioni da tutti i punti di vista rilevanti per l'Amministrazione, considerando tutti gli effetti che si possono determinare a seguito di mutamenti parziali o totali di uno o più aspetti.
Visione strategica	Capacità di leggere e comprendere il contesto particolare e generale, il sistema organizzativo e le sue interrelazioni



ENTE PARCO NAZIONALE D'ABRUZZO, LAZIO E MOLISE

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DEL DIPENDENTE



SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

Nome: _____

Area: _____

Cognome: _____

Servizio: _____

Data: _____

La mia autovalutazione

1) Precisione e puntualità delle prestazioni svolte;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2) Spirito d'iniziativa;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3) Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4) Capacità di adattamento;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5) Spirito di gruppo e capacità di instaurare un clima collaborativo con i colleghi ai fini del raggiungimento degli obiettivi;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6) Essere capace di relazionarmi con la persona che ho davanti;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7) Capacità di accettare con filosofia le critiche da parte del mio responsabile o collega ;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Eventuali motivazioni che hanno determinato un livello basso di autovalutazione:

Firma
