

SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
DELL'ENTE PARCO

Anno 2011

Handwritten signature

Indice

Sommario

1. Introduzione	3
2. Premessa	4
3. Quadro normativo di riferimento.....	4
4. Il sistema di valutazione del dirigente.....	6
4.1 Assegnazione degli obiettivi.....	7
4.2 Competenze organizzative.....	7
4.3 Valutazione delle prestazioni.....	7
4.4 Comitato di valutazione.....	8
5. Il sistema di valutazione del personale	8
5.1. Finalità del sistema di valutazione	8
5.2. Principi generali	9
5.3 Destinatari	9
5.4 Criteri del sistema di valutazione	9
5.5. Processo di valutazione	14
6. Casi particolari	15
7. RIMANDI	15
ALLEGATO A.....	16
ALLEGATO B.....	17
ALLEGATO 1	18
ALLEGATO 2	19
ALLEGATO 3	20

1. INTRODUZIONE

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito "Decreto") introducono il concetto di *performance organizzativa e individuale*. L'art.7 del decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

L'art. 14 del Decreto stabilisce che "ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata...si dota di un Organismo Indipendente di Valutazione della *performance*, di seguito "OIV", ...che monitora il funzionamento complessivo del sistema...".

Lo stesso articolo prevede, tra l'altro, che l'OIV "...sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo".

L'articolo 45 del Decreto Legislativo n.165/01 - nel testo novellato dall'art.57, comma 1, lettera b), del Decreto n.150/09-collega la *performance* organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". La funzione di misurazione e valutazione della *performance*-organizzativa è attribuita all'OIV (art. 7 del decreto) a cui spetta anche proporre la valutazione annuale dei dirigenti di vertice (il Direttore nel caso dell'Ente Parco).

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della "*performance* organizzativa" che "concerne: a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; g) la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati; h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità".

L'articolo 9 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della "*performance* individuale" e precisa:

- Al comma 1 che "la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate; d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

- Al comma 2, che la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa sia la misurazione e la valutazione della *performance* individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al direttore;
- al personale non dirigente;

Il Sistema - nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla "Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT)" di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibere nn. 88 e 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010 - individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo manageriale esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;

2. PREMessa

Il presente Sistema di Valutazione è stato definito tenendo conto delle dimensioni dell'Ente Pareo Nazionale dell'Arcipelago di La Maddalena in termini di unità di personale dipendente, della struttura organizzativa articolata in 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.

3. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

2010. Con la Delibera n. 114/2010, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha fornito indicazioni applicative ulteriori, ai fini dell'adozione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

2010. Con la Delibera n. 104/2010, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha definito modalità e tempi per l'adozione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, i principi del sistema medesimo ed il processo di perfezionamento nella relativa adozione.

2010. Con la Delibera n. 89 del 2010, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha fornito gli indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento al Sistema 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, ai quali le pubbliche amministrazioni dovranno fare riferimento in sede di predisposizione e adozione dei sistemi di valutazione del proprio personale.

2009. Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione della legge del 4 marzo 2009, n.15, ha introdotto una riforma organica del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, intervenendo anche in materia di valutazione delle strutture e del personale ai fini di ottimizzare la produttività, l'efficienza e la trasparenza delle stesse pubbliche amministrazioni.

2009. La legge del 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto, all'articolo 4, "principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche" e, all'articolo 5, "principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità".

2009. La legge 27 febbraio 2009, n. 14 ha convertito il decreto legge del 30 dicembre 2008 n.207, il quale con l'articolo 7bis ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

2009. Il CCNL per il personale non dirigente del comparto degli Enti pubblici non economici per il biennio economico 2008-2009, sottoscritto all'ARA in data 18 febbraio 2009, ha stabilito all'articolo 2 (Valutazione e misurazione dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici) che "nell'ottica di proseguire il processo di innovazione e di miglioramento dell'organizzazione e dell'attività, gli Enti, nel perseguimento dei propri fini istituzionali, ispirano la propria azione a logiche di implementazione dello sviluppo delle capacità e delle competenze organizzative in funzione dei risultati che si intendono conseguire. A tal fine gli Enti si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione, rispondenti alle indicazioni politiche e normative ricevute, che ne consentano la realizzazione". E' inoltre previsto che "la verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, (...), costituisce anche un elemento di particolare rilevanza, che potrà favorire una valutazione delle strutture/uffici del personale, assicurando il rispetto dei canoni di oggettività e trasparenza, secondo quanto previsto dall'art.25 del CCNL dell'1 ottobre 2007.

2008. La legge finanziaria 2009 ha disposto con l'articolo 2, comma 32, che " a decorre dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa".

2007. Con la sottoscrizione del CCNL relativo al personale non dirigente del comparto degli Enti pubblici non economici per il quadriennio normativo 2006-2009, avvenuta in sede ARAN il 1° ottobre 2007, si è stabilito all'articolo 24 (Valutazione dell'apporto individuale) che "la valutazione dei dipendenti è componente essenziale del rapporto di lavoro ed è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nel rispetto di quanto previsto dal vigente sistema delle relazioni sindacali. La valutazione dell'apporto individuale tiene conto dei parametri individuati ai sensi dell'art. 4, comma 2 del CCNL del 16 febbraio 1999 e di quanto previsto nei successivi commi". Lo stesso art. 24 ha anche previsto che "ai fini della valorizzazione delle competenze e delle capacità professionali, la valutazione, oltre che dei parametri individuati ai sensi dell'art. 4, comma 2 del CCNL del 16 febbraio 1999, tiene conto, quale titolo aggiuntivo, nel rispetto del vigente sistema delle relazioni sindacali, del contributo fornito dal dipendente attraverso proposte ed iniziative innovative finalizzate, in un'ottica di miglioramento continuo dell'organizzazione, a razionalizzare i sistemi organizzativi e/o ad individuare soluzioni che consentano di far fronte a specifiche problematiche e/o a semplificare i processi di lavoro e/o a migliorare i servizi e le prestazioni erogate".

2001. Con il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, vengono confermate le disposizioni già contenute nel decreto legislativo n. 29/1993. In particolare, l'articolo 45, comma 2, lettera c), successivamente abrogato e sostituito dall'art. 57, comma 1, lett. b del decreto legislativo n. 150/2009, ha disposto che "compete ai dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva":

1999. Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, con il quale sono stati riordinati e potenziati i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59. E' stata altresì introdotta una organica disciplina dei controlli interni, rivedendo contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti ed il controllo di gestione.

1997. La legge delega del 15 marzo 1997, n. 59, con l'articolo 17 ha indicato tra i principali criteri per l'esercizio della delega stessa "L'istituzione di sistemi per la valutazione, sulla base di parametri oggettivi, dei risultati dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici".

1993. Il decreto delegato 3 febbraio 1993, n. 29, all'articolo 49, comma 3, successivamente abrogato e sostituito dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ha disposto in capo ai "dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva".

1992. La legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, all'articolo 2, comma 1 lettera o), ha autorizzato il Governo a "procedere all'abrogazione delle disposizioni che prevedono automatismi che influenzano il trattamento economico fondamentale ed accessorio, e di quelle che prevedono trattamenti economici accessori, settoriali, comunque denominati, a favore di pubblici dipendenti sostituendole contemporaneamente con corrispondenti disposizioni di accordi contrattuali anche al fine di collegare direttamente tali trattamenti alla produttività individuale e a quella collettiva-ancorché non generalizzata ma correlata all'apporto partecipativo, raggiunte nel periodo, per la determinazione delle quali devono essere introdotti sistemi di valutazione e misurazione".

4. IL 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, con pesi diversi, 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 per il 70%, mentre la competenza organizzativa ha un'incidenza pari al 30%.

4.1 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.

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 dirigente.

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 5.

4.2 Competenze organizzative.

La 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. 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.

4.3 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 dirigente 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 dirigente 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, dirigente 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 dirigente. La relazione rappresenta per l'OIV uno strumento non vincolante da utilizzare come supporto nella formalizzazione della valutazione; per il dirigente 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 dirigente (OIV e Presidente);
- La quinta ed ultima fase è rappresentata dalla comunicazione della valutazione al dirigente 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 dirigente. Il Presidente, porterà in Consiglio la valutazione allegando una propria relazione. Il Consiglio direttivo adotterà in via definitiva la valutazione formalizzandola con atto amministrativo che dovrà essere comunicato al dirigente valutato.

4.4 Comitato di valutazione

Il Comitato di valutazione è un organo collegiale di garanzia incaricato di gestire la conflittualità nell'ipotesi in cui la valutazione definitiva, su proposta dell'OIV, dal Presidente dell'Ente, non sia condivisa dal Direttore valutato. In caso di disaccordo sul giudizio di valutazione, il Direttore può chiedere approfondimenti ed indagini al Comitato, supportando la propria richiesta con elementi eventualmente non presi in considerazione dal valutatore (Presidente ed OIV). Il Comitato esprime un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante per il Presidente valutatore, nella cui responsabilità esclusiva rientra il provvedimento finale. Il Comitato di valutazione sarà costituito solo ove si verifichi l'ipotesi di cui sopra (disaccordo sul giudizio) ed è composto da tre rappresentanti, di cui uno con funzioni di Presidente, scelti tra i componenti degli Organismi Indipendenti di Valutazione di similari Enti pubblici non economici nazionali (altri Enti Parco).

5. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

5.1. 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;
- 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.

5.2. 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 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;
- 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.

5.3 Destinatari

I destinatari del sistema di valutazione che si propone sono i dipendenti dell'Ente Parco Nazionale dell'Arcipelago di La Maddalena, con qualifica non dirigenziale e inquadrati nelle aree professionali di cui al rispettivo CCNL del comparto Enti pubblici non economici.

5.4 Criteri del sistema di valutazione

Il sistema di valutazione proposto 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 70 punti), in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (unità organizzativa/struttura/settore) 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;
- 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 70.

A tali obiettivi sono associati indicatori quantitativi misurabili con 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.

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 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 70. 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 61/70.

OBIETTIVO	PESO	PUNTEGGIO CONSEGUITO	TOTALI PARZIALI
OB. 1	30	100%	30
OB. 2	25	85%	21,25
OB. 3	15	65%	9,75
	TOTALE PESO 70	TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO	61

- **FASE DUE:** valutazione della prestazione e delle competenze organizzative di ogni singolo dipendente ed attribuzione di un punteggio (max 30 punti).

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

- Qualità della prestazione;
- Impegno ed orientamento al risultato;
- Capacità relazionali;

Il valutatore, 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 1 a 5), assegnerà ad ogni dipendente 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, quantitativi e temporali

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
5	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione di elevato livello qualitativo, caratterizzata anche dalla ricerca di soluzioni innovative ai problemi di lavoro.
4	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione particolarmente apprezzata, svolta con merito e continua applicazione.
3	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione complessivamente adeguata rispetto ai compiti svolti.
2	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione abbastanza adeguata dal punto di vista qualitativo o del rispetto delle scadenze.
1	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione adeguata.

b) 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
5	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.
4	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.
3	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.
2	Nel corso dell'anno ha dimostrato un orientamento prevalentemente fondato su compiti e procedure, attendendosi in modo scrupoloso alle direttive impartite, senza, tuttavia, capacità di applicarsi anche in modo flessibile.
1	Nel corso dell'anno ha dimostrato scarsa attenzione al risultato ed ai relativi tempi di realizzazione degli obiettivi assegnati.

c) 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
5	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.
4	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.
3	Nel corso dell'anno ha mantenuto rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'ufficio, per il raggiungimento degli obiettivi comuni.
2	Nel corso dell'anno ha dimostrato scarsa integrazione con i colleghi, ponendosi raramente in

	modo collaborativo sia all'interno che all'esterno dell'ufficio.
1	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 tre aree, secondo la tabella che segue:

Area di valutazione		Descrizione	Punteggio (1-5)	Punteggio sintetico
1	Qualità della prestazione	Valore della prestazione realizzata in termini qualitativi, quantitativi e temporali.	P1	Ps=media punteggi colonna precedente
2	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.	P2	
3	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.	P3	

Al fine di valutare l'importanza dei compiti svolti dal dipendente in relazione all'apporto fornito e alle responsabilità assunte nell'ambito delle attività e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, il valutatore dovrà, infine, assegnare ad ogni dipendente un ulteriore punteggio (rilevanza delle prestazioni) articolato in 6 livelli, secondo il seguente schema:

RILEVANZA DELLA PRESTAZIONE

6	Svolgimento di funzioni/attività dell'unità organizzativa/struttura di particolare rilevanza, anche di coordinamento, ovvero di compiti caratterizzati da elevati livelli di responsabilità, unitamente alla partecipazione determinante alle attività della struttura nei momenti di maggior tensione operativa.
5	Partecipazione attiva a momenti/progetti di particolare rilevanza/esposizione per l'unità organizzativa/struttura.
4	Partecipazione alle attività della struttura, senza un particolare livello di responsabilità.
3	Limitata partecipazione alle funzioni/attività della struttura nel corso dell'anno.
2	Partecipazione marginale alle funzioni/attività della struttura nel corso dell'anno.
1	Occasionale partecipazione alle attività.

Il punteggio totale si ottiene dalla media dei punteggi ottenuti nella "valutazione della prestazione e delle competenze organizzative" moltiplicata per la "rilevanza della prestazione", ottenendo così un punteggio finale variabile da 1 a 30, secondo lo schema di riferimento che segue:

AREA PRESETAZIONE/COMPETENZE ORGANIZZATIVE				AREA RILEVANZA DEI COMPITI ASSEGNATI	DEFINIZIONE E PUNTEGGIO FINALE
Area di valutazione		Descrizione	Punteggio (1-5)		
1	Qualità della prestazione	Valore della prestazione realizzata in termini qualitativi, quantitativi e temporali.	P1	Ps: media punteggi colonna precedente	R PV: prodotto tra punteggio sintetico e rilevanza dei compiti assegnati
2	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.	P2		
3	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.	P3		

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

▪ **FASE 3: calcolo del punteggio complessivo.**

Una volta completata la FASE UNO, di attribuzione del punteggio di risultato (max 70 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 30 punti), ha luogo un colloquio tra valutato e valutatore.

Entro il mese di febbraio, 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), 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 3. 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.

5.5. 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 Presidente potrà nominare una commissione di supporto alla valutazione di seconda istanza.

Il processo di valutazione ha inizio entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, quando il valutatore (Direttore) definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura/unità organizzativa/settore 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/settore.

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 valutatore presenta le proposte di obiettivi condivise con i valutati al Presidente dell'Ente (che potrà nominare una commissione di supporto), con il quale vengono concordati entro la fine del mese di ottobre 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 il 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.

Entro dieci 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 semestralmente 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.

6. CASI PARTICOLARI

Gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa/struttura, 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.

7. RIMANDI

- 7.1 Nell'ipotesi in cui intervengano integrazioni o modifiche della normativa vigente a riguardo ed in accordo con le Organizzazioni Sindacali rappresentative per il Parco Nazionale dell'Arcipelago di La Maddalena e con il Consiglio Direttivo dell'Ente Parco, il presente documento potrà essere modificato per i necessari adeguamenti;
- 7.2 In accordo con le Organizzazioni Sindacali rappresentative per il Parco Nazionale dell'Arcipelago di La Maddalena è rimandata alla contrattazione integrativa la eventuale modifica della percentuale che costituisce ciascuna delle tre fasce di merito individuate dal D.Lgs. 150/2009; qualora le disposizioni normative lo consentano;

ALLEGATO A

Anno di Valutazione: _____

ATTIVITÀ DA SVOLGERE	DESCRIZIONE INDICATORE	SCADENZA TEMPORALE	PESO%
AREA STRATEGICA 1			
Obiettivo 1.1			
Obiettivo 1.2			
Obiettivo 1.n			
TOTALE 100%			
AREA STRATEGICA 2			
Obiettivo 2.1			
Obiettivo 2.2			
Obiettivo 2.n			
TOTALE			
TOTALE 100%			
AREA STRATEGICA 3			
Obiettivo 3.1			
Obiettivo 3.2			
Obiettivo 3.n			
TOTALE 100%			
AREA STRATEGICA n			
Obiettivo 1.n			
Obiettivo 2.n			
Obiettivo 3.n			
TOTALE 100%			
TOTALE			

ALLEGATO B

SCHEDA COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEL DIRIGENTE

Anno di valutazione: _____

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ASSEGNATI		PESO %
DESCRIZIONE		
<p>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.</p>		
<p>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.</p>		
<p>Organizzazione del lavoro Capacità di programmare e strutturare efficientemente le attività proprie dei collaboratori attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, strumentali ed economiche disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati; capacità di gestire ed 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).</p>		
<p>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 e 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.</p>		
<p>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 delle proprie unità organizzative, gestendo le conflittualità e le situazioni di opposizione preconcetta al cambiamento e favorendone attivamente la realizzazione e l'accettazione.</p>		
TOTALE		100%

Handwritten signature

ALLEGATO 1

SCHEDA PUNTEGGIO DI RISULTATO DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA/STRUTTURA

MASSIMO PUNTI 70

Anno di valutazione: DATA:		UNITA' ORGANIZZATIVA/ STRUTTURA:				
	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORE PRESTAZIONE ATTESO	INDICATORE PRESTAZIONE CONSEGUITO	LIVELLO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO (%)	TOTALI PARZIALI
OB.1						
OB.2						
OB.3						
TOTALE						
PESO 70						
TOTALE PUNTEGGIO						
DI RISULTATO						

ALLEGATO 2

SCHEDE PUNTEGGIO DI PRESTAZIONE E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

MASSIMO PUNTI 30

ANNO DI VALUTAZIONE: _____

COGNOME E NOME DEL VALUTATO: _____

AREA DI VALUTAZIONE	AREA PRESTAZIONE/COMPETENZE ORGANIZZATIVE			AREA RILEVANZA DEI COMPITI ASSEGNATI	DEFINIZIONE PUNTEGGIO VALUTAZIONE FINALE
	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO (1-5)	PUNTEGGIO SINTETICO		
1 Qualità della prestazione	Valore delle prestazioni realizzate in termini qualitativi, quantitativi e temporali				
2 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				
3 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 DEL VALUTATORE _____

FIRMA DEL VALUTATO _____



ALLEGATO 3

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)	PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE

Handwritten signature