

ENTE PARCO NAZIONALE
dell'
ARCIPELAGO DI LA MADDALENA



SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
DELL'ENTE PARCO NAZIONALE
DELL'ARCIPELAGO DI LA
MADDALENA

Anno 2012

SOMMARIO

1. Introduzione	3
2. Premessa	4
3. Quadro normativo di riferimento.....	4
4. Performance organizzativa: l'albero della performance.....	6
5. Gli ambiti di analisi della performance organizzativa.....	10
6. Il sistema di valutazione del dirigente	17
6.1 Assegnazione degli obiettivi.....	17
6.2 Competenze organizzative.....	18
6.3 La valutazione dei risultati del Direttore.....	20
6.4 Le fasi della valutazione dei risultati del Direttore.....	20
7. Il sistema di valutazione del personale.....	21
7.1. Principi e finalità del sistema di misurazione e valutazione.....	21
7.2. Criteri del sistema di misurazione e valutazione.....	21
7.2.1 Obiettivi di risultato.....	22
7.2.2 Comportamento organizzativo e apporto alla performance organizzativa.....	21
8. Valutazione dei risultati.....	25
8.1 Valutazione del conseguimento degli obiettivi operativi.....	21
8.2 Valutazione del comportamento organizzativo e dell'apporto alla performance organizzativa.....	22
8.3 Valutazione complessiva	22
8.4. Modalità di svolgimento del processo di valutazione.....	22
9. Allegati.....	22
Allegato 1 – Scheda 1 Assegnazione obiettivi	29
Allegato 2 – Scheda 2 Valutazione dei risultati	33

4

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 nei 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 **Parco 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

2011. Con la Delibera n. 1/2010, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha fornito linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della Performance e dei piani della Performance.

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.

W

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. Performance organizzativa: l'albero della performance

Nella logica dell'“Albero della performance” (Delibera CiVIT n. 112/2010), il “Mandato istituzionale” e la “Missione” dell'Ente Parco sono articolati in “aree strategiche”.

In particolare, le aree strategiche costituiscono i principali “campi” di azione entro cui l'Ente Parco intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio “Mandato istituzionale” e la propria “Missione” e “Visione”.



Le aree strategiche dell'Ente Parco Nazionale di La Maddalena sono le seguenti:

1. territorio, risorse e fruizione;
2. ambiente, ricerca, innovazione e valorizzazione delle risorse ambientali;

3. la valorizzazione delle strutture del parco;
4. la comunicazione e le relazioni con il pubblico;
5. efficienza e organizzazione;

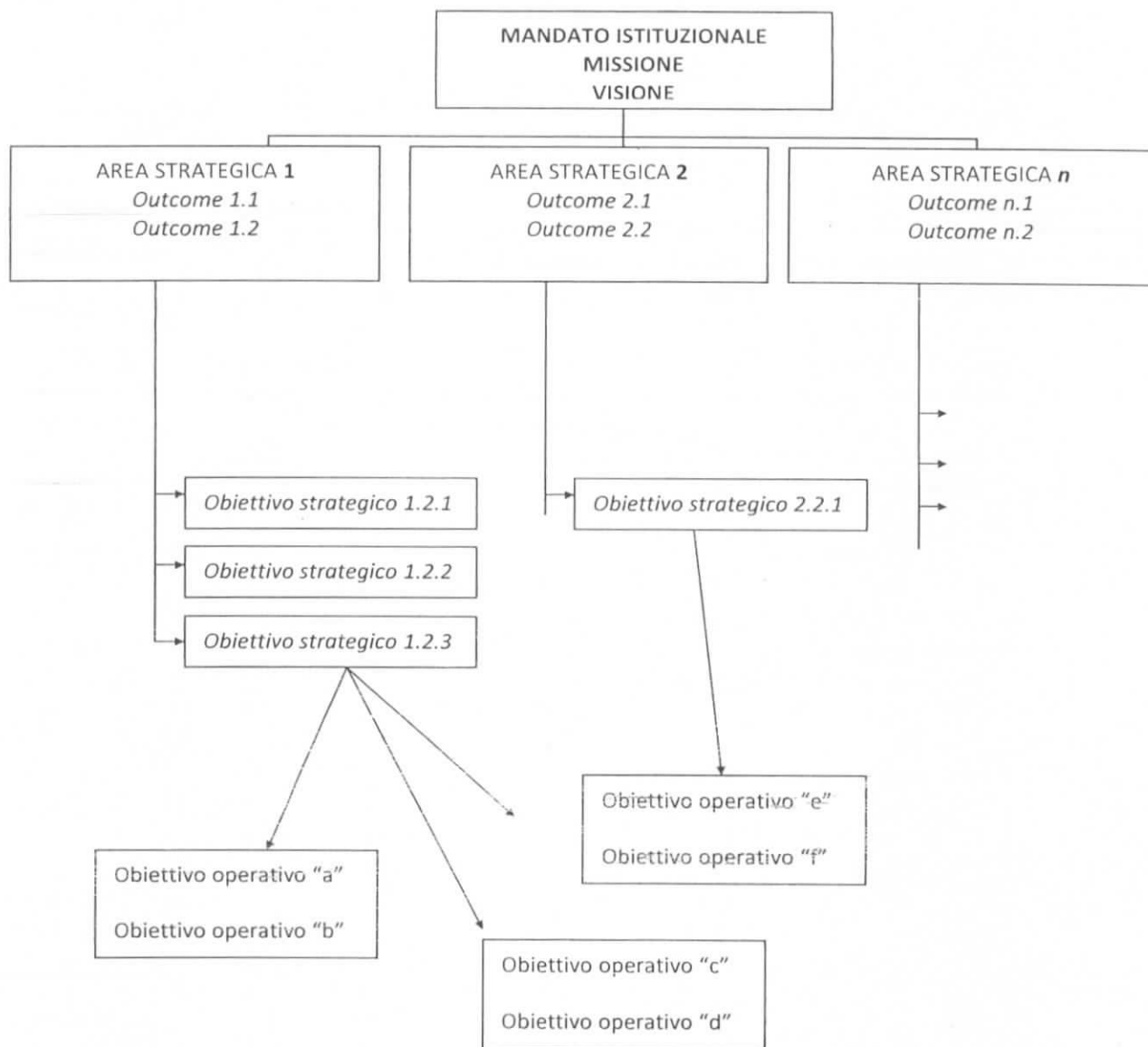
Si precisa che l'area strategica denominata "efficienza e organizzazione" fa riferimento (Delibera CiVIT 112/2010) a "quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo ... In tale area vengono ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione" (a prescindere dagli uffici che svolgono le attività).

Nella logica dell'Albero della *performance*, ciascuna area strategica contiene - ove possibile - l'individuazione degli impatti (*outcome*) desiderati che rappresentano i "risultati finali" attesi delle politiche dell'Ente sull'ambiente esterno.

Dagli *outcome* discendono logicamente uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento dei primi. Un obiettivo strategico può essere espresso in termini di "prodotti" (*output*) da erogare (ad esempio, opere pubbliche, iniziative socio-culturali, incremento di *standard* quantitativi e qualitativi dei servizi, ecc.).

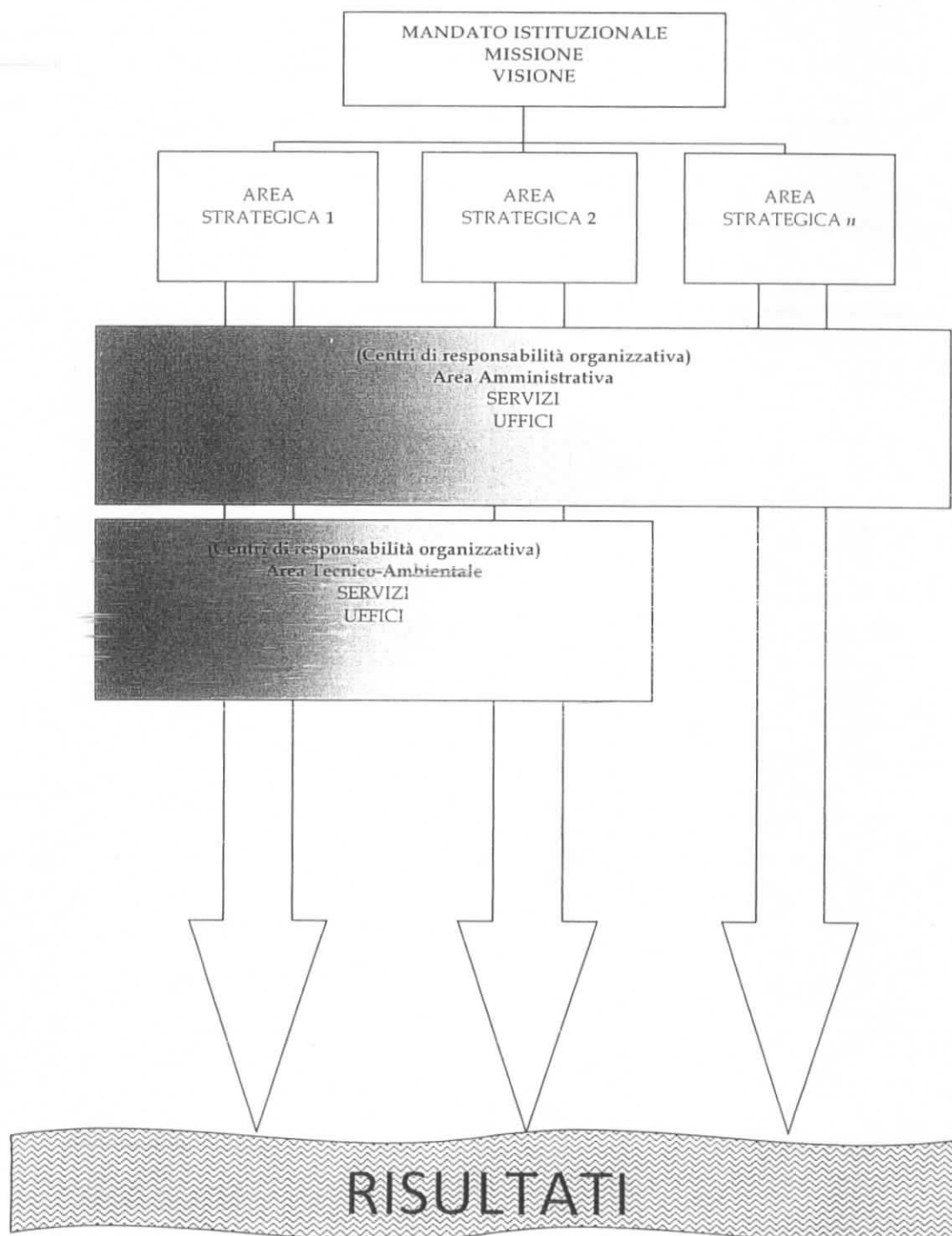
È appena il caso di notare che gli obiettivi strategici dell'Area "efficienza e organizzazione" possono essere espressi anche in termini di "risorse" (*input*) da acquisire/migliorare (ad esempio, recupero di tributi, miglioramento dei livelli di benessere organizzativo, riduzione dei *gap* formativi, contenimento dei costi, ecc.). Ciò che caratterizza, in ogni caso, un obiettivo strategico è il fatto che richiede di norma, un orizzonte temporale di realizzazione non breve (almeno due/tre anni).

Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi "operativi" annuali/infrannuali.



4

È appena il caso di notare che le aree strategiche non vanno confuse con i centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente Parco. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (Aree, Servizi, Uffici), nel senso che richiede il coinvolgimento di più unità.



u

5. Gli ambiti di analisi della performance organizzativa

Com'è noto, l'attività di misurazione della *performance* organizzativa si traduce nella raccolta di dati e informazioni, mediante indicatori, da parte del sistema informativo aziendale. La misurazione, inoltre, si fonda sulla raccolta di dati e informazioni di natura qualitativa che consentono di cogliere ulteriori aspetti della *performance* stessa (multidimensionalità del concetto di *performance*). Il sistema informativo aziendale deve produrre i dati e le informazioni necessarie con periodicità. Se il sistema in parola non appare in grado di produrre tali informazioni, deve essere necessariamente potenziato. L'attività di misurazione è propedeutica alla valutazione. Quest'ultima si fonda sulle informazioni raccolte dal sistema informativo e si traduce in un'attività di analisi e interpretazione delle stesse. Tale attività si conclude nella formulazione di un giudizio di sintesi con riferimento ai vari aspetti della *performance*.

Il risultato finale dell'attività di misurazione e valutazione della *performance* è la produzione di *report* periodici che consentono ai soggetti responsabili delle decisioni aziendali – a vari livelli (politico e amministrativo) – di svolgere al meglio le loro funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo.

Nel caso dell'Ente Parco Nazionale di La Maddalena, l'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa viene condotta rispetto ai seguenti ambiti di analisi della *performance* (cfr. art. 8, D.Lgs. 150/09):

- 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 e quantitativi 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) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- e) il conseguimento di condizioni durevoli di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale;

Il presente Sistema di misurazione e valutazione potrà essere integrato – verosimilmente a partire dal 2014 – con specifiche sezioni concernenti: f) "la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità" (*salute organizzativa*); g) "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" (*salute relazionale*); h) "l'effettuazione di confronti con le *performance* organizzative di altre amministrazioni pubbliche comparabili" (*benchmarking*).

Si passa di seguito alla descrizione dei quattro ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, richiamati in precedenza *sub* a), b), c) e d).

4

a) ATTUAZIONE DELLE POLITICHE ATTIVATE SULLA SODDISFAZIONE FINALE DEI BISOGNI DELLA COLLETTIVITÀ

Il sistema di misurazione deve fornire informazioni utili per valutare gli impatti (*outcome*) effettivamente prodotti dall'azione amministrativa dell'Ente Parco nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni collettivi (delibera CiVIT n. 112/2010, p. 5). In particolare, si rende necessario identificare *ex ante* gli impatti attesi che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e occorre fornire *ex post* elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti. Si ricorda che gli impatti sono gli esiti finali delle politiche pubbliche attuate, ovverosia i cambiamenti prodotti nelle condizioni dell'ambiente naturale (tutela della bio-diversità e dell'eco-sistema, salvaguardia del patrimonio storico-culturale) e socio-economico (sviluppo del turismo locale), i cambiamenti rispetto al miglioramento della qualità dei servizi, ecc. Gli *outcome* richiedono un periodo di tempo solitamente medio-lungo per potere essere conseguiti. Il raggiungimento degli stessi dipende solo in parte dagli sforzi profusi dall'Ente Parco. Infatti, esistono "fattori esterni" che contribuiscono - positivamente o negativamente - al conseguimento dei risultati. Si intende fare riferimento, ad esempio, ai fenomeni ambientali, economici e sociali (mutamenti climatici, crisi generale dell'economia, cambiamento degli stili di vita, ecc.), al sistema economico, giuridico e sociale che caratterizza l'area territoriale di riferimento del Parco (dimensione del c.d. "capitale sociale", competitività delle imprese locali, ecc.) e all'azione di altri attori pubblici e privati (Ministero dell'Ambiente, Regione Sardegna, enti locali limitrofi, enti *non profit*, imprese private, ecc.). Tali fattori non di rado sono difficili da governare. Tuttavia, devono essere necessariamente presi in considerazione allo scopo di interpretare correttamente la *performance* organizzativa dell'Ente. A tal fine, l'analisi del grado di raggiungimento degli impatti richiede l'identificazione dei principali *contributor*, ovverosia degli attori esterni pubblici/privati che concorrono al conseguimento degli *outcome*; inoltre, si rende necessario esplicitare la figura del *leader*, ovverosia del soggetto che coordina l'azione dei vari *contributor*, condizionando in maniera determinante il conseguimento degli *outcome*¹. Va osservato che l'Ente Parco può fungere da *leader* o da *contributor* a seconda delle funzioni che è chiamato a svolgere e delle risorse che è in grado di mettere in campo.

b) 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 E QUANTITATIVI DEFINITI, DEL LIVELLO PREVISTO DI ASSORBIMENTO DELLE RISORSE

Come detto in precedenza, l'Ente Parco provvede all'identificazione degli obiettivi strategici e di quelli operativi all'interno di appositi documenti di pianificazione e programmazione (Piano della Performance), coerentemente con i documenti contabili che compongono il "ciclo di bilancio".

Con riferimento a ciascun obiettivo occorre identificare l'indicatore o gli indicatori (*measure*) di *performance* da prendere in esame al fine di misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo stesso, nonché i valori (*target*) che ci si attende di conseguire nel periodo di tempo cui l'obiettivo si riferisce.

¹ Si veda a tal proposito la Delibera n. 89/2010 della CiVIT a pp. 18-19.

Obiettivo strategico n.1
(indicatore 1, target 1)

Obiettivo strategico n.2
(indicatore 2, target 2)

Obiettivo operativo n.1
(indicatore a, target a)

Obiettivo operativo n.2
(indicatore b, target b)

Si riporta di seguito la scheda anagrafica da compilare per ciascun indicatore strategico e operativo (si vedano la delibera n. 89/2010 della CiVIT).

Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione dell'indicatore, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato dell'indicatore	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Dove è possibile reperire i dati necessari alla costruzione dell'indicatore?
Criticità della rilevazione dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e nell'analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Frequenza e oneri della rilevazione	Quanto spesso deve essere rilevato l'indicatore? Quanto onerosa è la misurazione dell'indicatore?
Target da raggiungere (valore desiderato)	A che livello di performance puntiamo?
Responsabile dell'attività di misurazione dell'indicatore all'indicatore	Chi è responsabile di raccogliere i dati, di aggiornarli e di controllarne l'attendibilità?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è responsabile della performance misurata tramite l'indicatore?
Reportistica	A chi vengono comunicate le informazioni relative alla misura dell'indicatore? In quale documento vengono inserite tali informazioni?
Note:	

Si ricorda che gli indicatori per essere validi devono superare alcuni *test*, così come previsto al paragrafo 4.2. della delibera n. 89/2010 della CiVIT.

Di seguito, si riportano due tabelle utili al fine di testare la "fattibilità informativa" e di validare la "qualità" di ciascun indicatore.

Test per l'affidabilità informativa degli indicatori

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati			
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'Ente Parco			
Periodicità di rilevazione (giorni)			
Tempestività del dato (giorni)			
Verificabilità del dato (SI/NO)			
Esattezza <i>ex ante</i> del dato (Scala 0-10)			
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)			
Applicativo a supporto			

Test di validazione della qualità degli indicatori

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaramente definito			
	Contestualizzato			
	Concreto (misurabile)			
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità			
Rilevanza	Si riferisce ai programmi			
	Utile e significativo per gli utilizzatori			
	Attribuibile alle attività chiave			
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>			
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario			
	Fattibile in termini temporali			
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti			
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)			
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori			
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità			

Con particolare riferimento all'attività di programmazione della qualità (attesa) dei servizi erogati all'esterno attraverso la definizione di appositi obiettivi operativi (c.d. *standard* di qualità), si fa riferimento, di seguito, alle "Linee-guida per la definizione degli *standard* di qualità" di cui alle Delibere CiVIT nn. 88/2010 e 3/2012.

Le linee in parola definiscono, tra l'altro, le fasi da compiere al fine di identificare gli obiettivi di qualità dei servizi pubblici (Delibera CiVIT n. 88/2010, pp. 5-6, 8).

"La prima azione da compiere consiste nella esatta individuazione dei servizi erogati. In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (*output*) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare:

- le principali caratteristiche del servizio;
- le modalità di erogazione;
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli *standard* di qualità".

Occorre, successivamente, "... definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi". Nel caso dell'Ente Parco Nazionale di La Maddalena, si identificano quattro dimensioni tipiche, "... il cui peso specifico deve essere valutato in relazione alla tipologia del servizio":

a) "**accessibilità**". "Si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio può essere richiesto, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ad esempio, l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio. Ne sono sottodimensioni l'accessibilità fisica (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio) e l'accessibilità multicanale (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione)";

b) "**tempestività**". Si misura il "tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio. Una prestazione è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato

W

precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente”;

c) “trasparenza”. Si intende fare riferimento alla “disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consente, a colui che richiede il servizio, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere, in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; il soggetto responsabile dell'ufficio o del procedimento e i suoi riferimenti; i tempi di conclusione del procedimento”, ecc.;

d) “efficacia”. Si misura la “rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti la “conformità”, intesa come corrispondenza del servizio erogato alle specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure *standard* dell'ufficio; l’“affidabilità”, intesa come coerenza del servizio con le specifiche programmate o dichiarate all'utente; la “compiutezza”, intesa come esaustività del servizio rispetto alle esigenze finali del fruitore ...”.

“Il passaggio successivo consiste nella definizione degli standard di qualità del servizio erogato” in corrispondenza di ciascuna dimensione della qualità. L'obiettivo di qualità si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;
- un valore programmato, che “rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato”.

c) LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ E DEI SERVIZI ANCHE ATTRAVERSO MODALITÀ INTERATTIVE

In tal caso, si monitora la qualità “percepita” dei servizi da parte dei vari *stakeholder*, tramite apposite indagini di *customer satisfaction* che focalizzano, in particolare, l'attenzione sui fattori di qualità dei servizi (si veda la Delibera CiVIT 88/2010).

I risultati di tali analisi sono utili per identificare eventuali criticità nel processo di erogazione dei servizi al fine di proporre azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si potranno tradurre in modifiche del processo di erogazione dei servizi.

d) EFFICIENZA NELL'IMPIEGO DELLE RISORSE, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AL CONTENIMENTO ED ALLA RIDUZIONE DEI COSTI, NONCHÉ ALL'OTTIMIZZAZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

Com'è noto, l'efficienza è l'attitudine dell'Ente Parco a perseguire i propri obiettivi in condizioni di alti rendimenti e di bassi oneri/costi unitari. A ben vedere, l'efficienza ha come indicatori fondamentali:

- 1) il rendimento fisico-tecnico dei fattori produttivi (chiamato anche produttività fisico-tecnica);
- 2) i costi.

Nello specifico, se aumentano i rendimenti dei fattori produttivi (si pensi al fattore lavoro), aumenta l'efficienza.

Se, al contrario, diminuiscono i rendimenti, diminuisce l'efficienza.

4

Se aumentano gli oneri (costo dei materiali, costo del lavoro, ecc.), diminuisce l'efficienza. Di contro, se diminuiscono i costi, aumenta l'efficienza. Occorre precisare, comunque, che l'analisi dei costi deve essere svolta "a parità di condizioni" (*ceteris paribus*). Infatti, se la riduzione dei costi comporta nello stesso tempo un peggioramento della qualità dei servizi offerti o una riduzione dei livelli di produzione, non possiamo dire che l'efficienza migliori. Per potere affermare ciò, gli *standard* qualitativi e quantitativi dei servizi offerti non devono peggiorare.

Gli indicatori di efficienza sono di due tipi.

1. efficienza tecnica
2. efficienza economica

Nel primo caso si focalizza l'attenzione sul rendimento dei fattori produttivi, mentre nel secondo caso sui costi. L'utilizzo congiunto degli indicatori di efficienza tecnica ed economica consente di valutare se l'inefficienza gestionale è dovuta agli scarsi rendimenti dei fattori produttivi e/o agli eccessivi prezzi di acquisto dei fattori.

Nello specifico, il rendimento di ciascun fattore (c.d. produttività fisica) viene analizzato rapportando la quantità di *output* (prodotto/servizio, fondi erogati, norme/regolamenti emanati, progetti realizzati) ottenuta in un dato arco temporale alla quantità di risorse produttive consumate (*input*) nello stesso periodo appositamente per ottenere quell'*output*.

L'efficienza tecnica misura, quindi, la quantità di *output* ottenuta per ogni unità di *input*.

A ben vedere, l'efficienza tecnica aumenta se a parità di *input*, cresce l'*output*, o, viceversa, se a parità di *output*, si è in grado di utilizzare minori risorse (*input*).

$$\text{Efficienza tecnica} := \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Output}}{\text{Quantità singolo fattore produttivo}}$$

Esempio:

$$\frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}} = \frac{\text{Numero di pratiche evase al mese}}{\text{Numero addetti}}$$

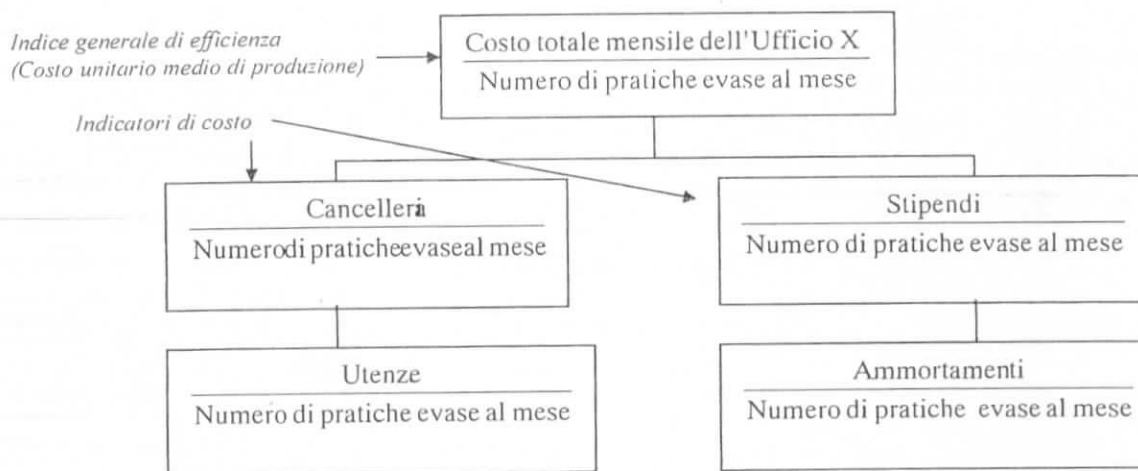
Ulteriore esempio:

- Estensione di territorio servito/numero di dipendenti

L'analisi dei costi aziendali mediante indicatori si svolge rapportando i costi relativi al consumo dei fattori (*input*) alla quantità di *output* ottenuta con gli stessi fattori in un arco temporale definito. Gli indicatori di costo, in particolare, misurano il costo unitario medio di produzione. Quanto minore è tale quantità tanto maggiore è l'efficienza.

Si noti come la somma degli indicatori di efficienza economica relativi ai singoli fattori produttivi consenta di giungere all' "Indice generale di efficienza".

W



Ulteriori esempi di indicatori di efficienza economica:

- costo manifestazione X/numero di visitatori
- costo manutenzione sentieri/Km di sentieri ricostruiti

e) IL CONSEGUIMENTO DI CONDIZIONI DUREVOLI DI EQUILIBRIO ECONOMICO, FINANZIARIO E PATRIMONIALE (SALUTE ECONOMICA, FINANZIARIA E PATRIMONIALE)

La salute economica, finanziaria e patrimoniale viene indagata mediante appositi indicatori. Si forniscono, di seguito alcuni esempi:

Indicatori economici:

Composizione proventi	<i>Come l'ente copre i costi di gestione</i> Es. => Proventi fonte X/proventi totali => Proventi servizio Y/Proventi totali
Composizione costi	<i>Incidenza delle varie tipologie di costo</i> Es. => Interessi passivi/costi totali
Correlazione proventi/costi	- tasso di copertura dei costi del servizio > X% - margine gestione patrimoniale

Indicatori finanziari

Composizione entrate	<i>Come l'ente finanzia la propria gestione</i> Es. => Grado di autonomia finanziaria
Composizione spese	<i>Incidenza delle varie tipologie di spesa</i> Es. => Spese correnti attività X/Spese correnti complessive
Correlazione entrate/spese	<i>Livello di copertura di alcune tipologie di spesa, con entrate della stessa natura</i> => Spese personale/entrate correnti
Gestione del bilancio	<i>Capacità di "gestire" il bilancio (accertamento, riscossione, impegno, pagamento)</i> => Riscossioni da fonte X/Stanziameti iniziali fonte X => Riscossione in c.residui/Residui attivi iniziali => Impegni/Stanziameti iniziali in uscita => Pagamenti/Impegni
Indicatori finanziari "ibridi": rapporto tra dati finanziarie e dati extra-contabili	<i>Proventi unitari servizi</i> => Proventi servizio Y/n.utenti

4

Indicatori patrimoniali

Solidità patrimoniale	<p><i>Indici di composizione dell'attivo e del passivo</i> Es. => Immobilizzazioni/Totale attività => Passività a breve/Totale Fonti</p> <p><i>Quozienti di autonomia finanziaria</i> Mezzi propri/mezzi di terzi</p> <p><i>Indici di copertura</i> Es.=> Fonti a m/l termine /Immobilizzazioni</p>
Situazione di liquidità	<p>Correlazione attività e passività a breve Es. => Capitale circolante netto, margine di tesoreria, margine di liquidità</p>

Tali indicatori devono essere confrontati con i dati storici e di altri Enti parco, se disponibili e omogenei.

6. Performance individuale: il sistema di valutazione del dirigente

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* del dirigente (Direttore dell'Ente Parco) si articola, come quello relativo al personale non dirigente, su due ambiti:

- 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, secondo lo schema che segue:

Dirigente	obiettivi di risultato	competenze organizzative	Prestazione effettiva
	70	30	100

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%.

6.1 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, attraverso un processo di negoziazione, condivisione e assegnazione degli obiettivi che si conclude con l'individuazione, per ogni obiettivo, di indicatori di prestazione e livelli attesi di comportamento. Gli obiettivi così individuati vengono sintetizzati in schede (sul modello della scheda 1 allegata) e comunicati al dirigente valutato, il quale può prospettare propri contributi al fine dell'eventuale messa a punto degli obiettivi stessi, e infine firmare le schede per accettazione.

4

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.

La fase di assegnazione degli obiettivi da parte del Presidente dell'Ente deve concludersi entro il mese di dicembre, per poi permettere al dirigente di avviare e concludere l'individuazione e assegnazione degli obiettivi a tutto il personale dipendente, secondo quanto riportato nel successivo punto 5.

6.2 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.

I criteri per la valutazione delle competenze organizzative, assegnati al Direttore dal Presidente dell'Ente Parco sono i seguenti :

1. **Capacità di direzione organizzativa**
2. **Capacità di gestione delle risorse umane**
3. **Qualità delle conoscenze e delle competenze**

Capacità di direzione organizzativa da valutarsi in base ai seguenti parametri:

- capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni;
- capacità di rispettare e fare rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;
- capacità dimostrata nel gestire e promuovere innovazioni tecnologiche e nuovi procedimenti amministrativi ed i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale;
- capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione;
- capacità di gestire crisi ed emergenze;
- capacità di comunicare all'interno e all'esterno la realtà, le novità e i processi che caratterizzano la vita dell'Ente;

Capacità di gestione delle risorse umane da valutarsi in base ai seguenti parametri:

- capacità dimostrata nel motivare, guidare, responsabilizzare e valutare in modo differenziato i collaboratori e di generare un clima organizzativo e di squadra favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, nonché mediante la gestione di istituti previsti dal contratto di lavoro;
- capacità di gestire e sviluppare le risorse umane;
- capacità di integrazione dei diversi uffici e servizi;

Qualità delle conoscenze e delle competenze da valutarsi in base ai seguenti parametri:

- apporto personale dovuto alle competenze specifiche (tecniche, scientifiche, naturalistiche, giuridiche ecc.);
- capacità di contribuire alle iniziative tese al reperimento di risorse finanziarie;
- capacità di contribuire all'implementazione del sistema di gestione ambientale;
- capacità di contribuire all'integrazione tra comunità locale e ambiente naturale;

- capacità di promozione della partecipazione ed integrazione nel "sistema" delle aree protette a livello nazionale e internazionale;
- capacità di valorizzazione del territorio e di promozione dell'immagine dell'Ente;

Il peso dei fattori di valutazione per il dirigente è descritto nella tabella di seguito riportata:

Fattori di valutazione	Parametri	Peso attribuito al fattore di valutazione
Capacità di direzione organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> - capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni; - capacità di rispettare e fare rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi; - capacità dimostrata nel gestire e promuovere innovazioni tecnologiche e nuovi procedimenti amministrativi ed i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine del personale; - capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione; - capacità di gestire crisi ed emergenze; - capacità di comunicare all'interno e all'esterno la realtà, le novità e i processi che caratterizzano la vita dell'Ente; 	10
Capacità di gestione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - capacità dimostrata nel motivare, guidare, responsabilizzare e valutare in modo differenziato i collaboratori e di generare un clima organizzativo e di squadra favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, nonché mediante la gestione di istituti previsti dal contratto di lavoro; - capacità di gestire e sviluppare le risorse umane; - capacità di integrazione dei diversi uffici e servizi; 	10
Qualità delle conoscenze e delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> - apporto personale dovuto alle competenze specifiche (tecniche, scientifiche, naturalistiche, giuridiche ecc.); - capacità di contribuire alle iniziative tese al reperimento di risorse finanziarie; - capacità di contribuire all'implementazione del sistema di gestione ambientale; - capacità di contribuire all'integrazione tra comunità locale e ambiente naturale; 	10

	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di promozione della partecipazione ed integrazione nel "sistema" delle aree protette a livello nazionale e internazionale; - capacità di valorizzazione del territorio e di promozione dell'immagine dell'Ente 	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

6.3 La Valutazione dei risultati del Direttore

La misurazione della performance del direttore, come somma dei punteggi ottenuti per il grado di raggiungimento degli obiettivi e per le competenze organizzative dimostrate, avviene secondo le stesse modalità stabilite per la valutazione dei dipendenti, descritte nel successivo paragrafo 5.3..

6.4 Fasi della Valutazione dei risultati del Direttore.

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 predispone una sintetica relazione nella quale sono indicati il livello di raggiungimento di ogni obiettivo 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, che scaturirà al termine di questa fase interlocutoria, sintetizzato nella scheda 2 "Valutazione delle prestazioni del dirigente", 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.

In caso di disaccordo sul giudizio di valutazione, il Direttore può chiedere approfondimenti ed indagini al Consiglio Direttivo, supportando la propria richiesta con elementi eventualmente non presi in considerazione dal valutatore (Presidente ed OIV). Il Consiglio Direttivo è 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.

Il Consiglio Direttivo esprime un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante per il Presidente valutatore, nella cui responsabilità esclusiva rientra il provvedimento finale. Il Consiglio Direttivo sarà convocato solo ove si verifichi l'ipotesi di cui sopra (disaccordo sul giudizio).

7. Performance individuale: il sistema di valutazione del personale

7.1 Principi generali e Finalità del sistema di valutazione

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. Con la Delibera n. 1/2010, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha fornito linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della Performance e dei piani della Performance.

Per la struttura del presente Sistema di Misurazione e valutazione si tiene conto anche delle indicazioni fornite dalla CIVIT con le Delibere n. 114/2010, n.104/2010 e n.1/2011.

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.

In coerenza con i principi sopra richiamati, le finalità del sistema proposto, i cui destinatari 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, sono i seguenti:

- 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;
- condividere con il personale dipendente le strategie pianificate dall'Ente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni individuali in termini di qualità.

cy

7.2. Criteri del sistema di misurazione e di valutazione

Il sistema di valutazione individuale adottato dall'Ente Parco Nazionale dell'Arcipelago di La Maddalena si basa sulla valutazione delle seguenti componenti:

1. gli obiettivi operativi conseguiti
2. i comportamenti organizzativi dimostrati e apporto alla performance organizzativa.

Posto a 100 il valore massimo raggiungibile per la valutazione di ciascun dipendente, quale somma della valutazione effettuata sulla base dei criteri sopra elencati, il peso del fattore "obiettivi conseguiti" rispetto al peso dei "comportamenti organizzativi" è modulato in tre diversi modelli, a seconda dall'area di inquadramento di ciascun dipendente, come prevista dal CCNL di riferimento (area A, B o C), in modo da valorizzare il diverso contributo dato da ciascuno, in base alla propria competenza e al proprio ruolo, al raggiungimento degli obiettivi e all'efficienza organizzativa della struttura.

I modelli applicati alla valutazione del personale dipendente risultano i seguenti:

Aree	obiettivi operativi	comportamento organizzativo / performance organizzativa	Punteggio massimo raggiungibile
Dipendenti area C	80	20	100
Dipendenti area B	70	30	100
Dipendenti area A	60	40	100

Per ciascun dipendente inquadrato nell'area C, la somma dei punteggi massimi attribuibili per il raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati è pari a 80 punti. La somma dei punteggi massimi attribuibili per i diversi fattori di valutazione del comportamento organizzativo e apporto alla performance organizzativa è pari a 20 punti.

Per i dipendenti inquadrati nell'area B, la somma dei punteggi massimi attribuibili per il raggiungimento degli obiettivi di risultato, è pari a 70 punti. La somma dei punteggi massimi attribuibili per i diversi fattori di valutazione del comportamento organizzativo è pari a 30 punti.

Per i dipendenti inquadrati nell'area A, la somma dei punteggi massimi attribuibili per il raggiungimento degli obiettivi di risultato, è pari a 60 punti. La somma dei punteggi massimi attribuibili per i diversi fattori di valutazione del comportamento organizzativo è pari a 40 punti.

Ciascun dipendente, sebbene attraverso l'applicazione di un modello differente a seconda dell'area di inquadramento, ha quindi la possibilità di raggiungere il punteggio massimo complessivo di 100 punti.

7.2.1 Obiettivi di risultato

Nell'ambito della *mission* dell'Ente Parco, in coerenza con gli strumenti di programmazione per l'anno 2012, sono state individuate cinque aree strategiche.

Per ciascuna di tali aree sono stati definiti obiettivi strategici, a loro volta suddivisi in obiettivi operativi. Gli obiettivi operativi sono stati attribuiti ai dipendenti in base alle competenze e alle aree e uffici di appartenenza.

Al fine di garantire la massima equità nell'attribuzione degli obiettivi, a tutti i dipendenti è stato attribuito lo stesso numero di obiettivi, pari a tre. Per ciascun obiettivo sono individuati uno o più

output, e per ciascun output uno o più indicatori con i relativi target, in grado di consentire la valutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Si precisa che tale modalità operativa è stata preventivamente concordata con i dipendenti, le organizzazioni sindacali, il Presidente, il Direttore e l'OIV del Parco Nazionale dell'Arcipelago di La Maddalena, a seguito delle numerose riunioni, certificate dai relativi verbali, che si sono svolte nel corso dell'anno 2011 per raggiungere un accordo sulle modifiche da apportare al Sistema di Misurazione e Valutazione del Personale dell'Ente Parco adottato nel corso dell'Anno 2011.

7.2.2 Comportamento organizzativo

La valutazione del fattore "comportamento organizzativo", in armonia con la distinzione del sistema di valutazione in tre modelli, nelle categorie di inquadramento del personale, prevede tre diverse griglie di valutazione in base alle competenze e ai comportamenti attesi.

Per i dipendenti di area C i fattori di valutazione ed i relativi pesi attribuiti sono i seguenti:

Fattori di valutazione	Parametri	Peso attribuito al fattore di valutazione
Capacità di gestione e relazione	<ul style="list-style-type: none"> - capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e temperando i diversi impegni; - capacità di rispettare e fare rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi; - capacità di delegare compiti ai propri collaboratori rispettandone l'autonomia (nell'ambito delle rispettive attribuzioni, responsabilità e capacità) e valorizzandone le professionalità, senza scaricare ad essi i propri doveri; - capacità di integrazione dei diversi uffici e servizi e di adattamento alla gestione di situazioni di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative; - disponibilità e cortesia a fornire informazioni e facilitare l'esercizio dei diritti, attenzione alle domande di ciascuno e di capacità di fornire le spiegazioni richieste, capacità di creare un rapporto di fiducia e di collaborazione tra cittadini e amministrazione, da misurare in base ad opportuni metodi di valutazione della <i>customer satisfaction</i> nei confronti dei cittadini, i soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi; 	10
Qualità delle conoscenze e delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> - apporto personale specifico dovuto alle competenze specifiche (tecniche, scientifiche, naturalistiche, giuridiche ecc.) relative alle funzioni ricoperte; 	20

	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di contribuire alle iniziative tese al reperimento di risorse finanziarie; - capacità di valorizzazione del territorio e di promozione dell'immagine dell'Ente. 	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Per i **dipendenti di area B** i fattori di valutazione ed i relativi pesi sono i seguenti:

Fattori di valutazione	Parametri	Peso attribuito al fattore di valutazione
Capacità di adattamento operativo e qualità del rapporto con l'utenza	<ul style="list-style-type: none"> - capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni; - capacità di rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza formalismi e burocratismi e realizzando la qualità dei servizi; - capacità dimostrata nel gestire le innovazioni tecnologiche e i cambiamenti organizzativi ed i conseguenti processi formativi; - disponibilità e cortesia a fornire informazioni e facilitare l'esercizio dei diritti, attenzione alle domande di ciascuno e di capacità di fornire le spiegazioni richieste, capacità di creare un rapporto di fiducia e di collaborazione tra cittadini e amministrazione, da misurare in base ad opportuni metodi di valutazione della <i>customer satisfaction</i> nei confronti dei cittadini, i soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi; 	15
Qualità delle competenze dimostrate e delle attività svolte	<ul style="list-style-type: none"> - coerenza tra il livello delle prestazioni rispetto alle disposizioni ricevute; - elasticità nell'applicazione delle procedure apprese; - apporto personale dovuto alle competenze specifiche (tecniche, scientifiche, naturalistiche, giuridiche, ecc.); - capacità di valorizzazione del territorio e di promozione dell'immagine esterna dell'Ente; - apporto al perfezionamento del sistema di contatto con pubblico, fornitori e utenti; 	15

Per i **dipendenti di area A** i fattori di valutazione ed i relativi pesi sono i seguenti:

Fattori di valutazione	Parametri	Peso attribuito al fattore di valutazione
Capacità di adattamento operativo	<ul style="list-style-type: none"> - capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni - capacità di rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza formalismi e burocratismi e realizzando la qualità dei servizi; 	20

	- capacità di inserirsi nei meccanismi di polifunzionalità dell'attività operativa e amministrativa;	
Qualità delle attività svolte e del rapporto con l'utenza	<ul style="list-style-type: none"> - coerenza tra il livello delle prestazioni rispetto alle disposizioni ricevute; - elasticità nell'applicazione delle procedure apprese; - disponibilità e cortesia a fornire informazioni e facilitare l'esercizio dei diritti; - attenzione alle domande di ciascuno e di capacità di fornire le spiegazioni richieste; - capacità di creare un rapporto di fiducia e di collaborazione tra cittadini e amministrazione; - capacità di affrontare in modo corretto la gestione di situazioni di crisi; - rispetto degli appuntamenti con i cittadini; - capacità di risposta sollecita ai reclami. 	20

8. Valutazione dei risultati

8.1 Valutazione del conseguimento degli obiettivi operativi

La valutazione del conseguimento degli obiettivi attribuiti a ciascun dipendente avviene:

1. calcolando il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo: pari al rapporto percentuale tra il valore effettivamente ottenuto e il target proposto.
2. calcolando il punteggio ottenuto: pari al prodotto del peso per il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

La modalità di attribuzione del punteggio degli obiettivi di risultato, è esemplificata nella tabella che segue:

Esempio:

<i>Dipendente X - Area B</i>					
<i>Obiettivi</i>	<i>Peso(a)</i>	<i>Target (b)</i>	<i>valore ottenuto (c)</i>	<i>Grado di raggiungimento (d = c x 100/b)</i>	<i>Punteggio conseguito (e = d x a)</i>
<i>Obiettivo 1</i>	20	50	50	100%	20
<i>Obiettivo 2</i>	20	10	5	50%	10
<i>Obiettivo 3</i>	30	25	20	80%	24
<i>Totale peso</i>	70			<i>Totale punteggio</i>	54

8.2 Valutazione del comportamento

La valutazione dell'area del comportamento avviene con l'applicazione ad ogni macro-fattore di valutazione di una scala di valori di risultato su base numerica oscillante da 0 (giudizio negativo) a 1 (giudizio ottimo) così articolata:

ottimo	1
buono	0,75
discreto	0,5
sufficiente	0,25
insufficiente	0

Il punteggio assegnato a ciascun fattore di valutazione moltiplicato per il peso assegnato al fattore stesso, fornisce il punteggio parziale.

La somma dei punteggi parziali fornisce il punteggio totale di valutazione del comportamento organizzativo.

La modalità di attribuzione del punteggio per la valutazione del comportamento organizzativo, è esemplificata nella tabella che segue:

<i>Dipendente X - Area B</i>			
<i>Fattori di valutazione</i>	<i>Peso(a)</i>	<i>Valore di risultato (Punteggio)</i>	<i>Punteggio conseguito (Peso x Punteggio)</i>
<i>Capacità di adattamento operativo e qualità del rapporto con l'utenza</i>	15	0,75	11,25
<i>Qualità delle competenze dimostrate e delle attività svolte</i>	15	1	15
TOTALE	<i>Totale peso</i> 30		<i>Totale punteggio conseguito</i> 26,25

8.3 Valutazione complessiva

La valutazione complessiva di ogni dipendente è infine data dalla somma dei totali parziali della valutazione degli obiettivi individuali e della valutazione del comportamento organizzativo, come riportato nell'esempio che segue:

Esempio

<i>Dipendente X - Area B</i>		
	<i>Peso</i>	<i>Punteggio</i>
<i>Raggiungimento obiettivi individuali e dell'apporto alla performance organizzativa</i>	70	54 (a)
<i>Valutazione del comportamento organizzativo</i>	30	22,5 (b)
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	100	76,5 (a+b)

8.4 Modalità di svolgimento del processo di valutazione

Il processo di valutazione è composto da TRE FASI, come di seguito descritte:

FASE UNO: definizione degli obiettivi e loro assegnazione al dipendente

FASE DUE: monitoraggio semestrale dei risultati conseguiti

FASE TRE: Valutazione finale dei risultati raggiunti.

FASE UNO

La Direzione, sulla base dei documenti contenenti gli obiettivi strategici e i piani d'azione definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, le proposte di obiettivi. Le proposte vengono formulate previa verifica delle risorse umane e finanziarie disponibili. Il Direttore, a seguito di una fase di concertazione interna, cui partecipano dipendenti, traduce tali obiettivi generali in obiettivi del singolo, sulla base del grado di responsabilità e delle competenze di ogni dipendente, individuando per ciascuno uno o più indicatori e i relativi target.

Gli obiettivi vengono riportati nelle schede di assegnazione obiettivi allegate al presente documento (*scheda n. 1*) e si considerano definite con la firma del dipendente. Nella scheda di assegnazione obiettivi dovranno essere riportate anche le eventuali motivazioni di dissenso avanzate dal dipendente che non condivide l'assegnazione degli obiettivi.

Nel caso in cui il dipendente non firmi per accettazione la *scheda n.1*, il dirigente ha facoltà di ritenere congrue le motivazioni addotte dal dipendente e procedere a rimodulare gli obiettivi in questione; oppure ha facoltà di non ritenere congrue le motivazioni addotte dal dipendente e prosegue ad assegnare ugualmente gli obiettivi allo stesso. Le schede di assegnazione obiettivi, complete di eventuali osservazioni di dissenso, vengono protocollate e tenute agli atti.

FASE DUE

Con cadenza semestrale e sulla base dei dati di reporting forniti dal dipendente, verificati dai responsabili degli uffici e/o per essi dalla Direzione, il Direttore effettua il monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti, volto a rilevare l'avanzamento degli obiettivi e gli eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato. Al termine dei due semestri nel caso si verificano difformità rispetto agli obiettivi individuati, segue un incontro con il personale interessato, al fine di accertarne le cause e di definire gli interventi correttivi. Solo in caso di cause imprevedibili (per esempio la riduzione delle risorse disponibili, emergenze, ridefinizione del quadro normativo) gli obiettivi individuati possono essere rinegoziati, previo confronto con gli interessati coinvolti.

FASE TRE

La Direzione verifica il raggiungimento degli obiettivi assegnati. A conclusione del monitoraggio di fine anno, il 28 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione, il Direttore compila la scheda di valutazione delle prestazioni (*Scheda n. 2*) e la notifica al dipendente per la controfirma per accettazione 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.

Nel caso in cui al termine di tale fase di contraddittorio non si giunga alla soluzione della controversia, il dipendente, nei 15 giorni successivi, può presentare un reclamo indirizzato al valutatore di seconda istanza, costituito dal Presidente. Il valutatore di seconda istanza entro ulteriori

15 giorni, provvederà a formulare una valutazione in forma definitiva, basandosi sulla celebrazione di un colloquio da tenersi in presenza del dirigente e del valutato, in cui il ricorrente potrà anche essere assistito da un rappresentante sindacale o da un legale.

Il provvedimento di valutazione finale, costituito dalla graduatoria che individua le tre fasce di merito previste dal decreto Brunetta, è trasmesso entro il mese di aprile all'Organismo Indipendente di Valutazione, alla Direzione e all'Ufficio del personale, per la pubblicazione sul sito ufficiale dell'Ente Parco e per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti. I compensi, da erogare entro il mese di maggio, saranno proporzionati al punteggio ottenuto con la valutazione, sulla base di quanto stabilito in sede di contrattazione integrativa dall'Ente con le Organizzazioni Sindacali.

9. Allegati:

Allegato 1 - Scheda 1 Assegnazione Obiettivi

Allegato 2 - Scheda 2 Valutazione dei risultati

W

SCHEDA 1
ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Dipendente _____

Servizio _____

Anno di riferimento _____

Firma del Direttore *Alf. Pizzuto*

Firma del Dipendente _____

Data incontro _____

OBIETTIVO N.

<p>Descrizione Obiettivo</p>	
<p>Peso attribuito all'obiettivo</p>	
<p>Indicatore di risultato (criterio di misura e di valutazione - misurabile quantitativamente)</p>	
<p>Target (quantificazione obiettivo)</p>	
<p>Piano d'azione e limiti temporali di riferimento</p>	
<p>Osservazioni</p> <p>Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell' obiettivo Eventuali dissensi e proposte alternative</p>	

4

SCHEDA 1
ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - DIREZIONE

Anno di riferimento _____

Firma del Presidente _____

Firma del Direttore _____

Data incontro _____

4

OBIETTIVO N.
DIREZIONE

Descrizione Obiettivo	
Peso attribuito all'obiettivo	
Indicatore di risultato (criterio di misura e di valutazione - misurabile quantitativamente)	
Target (quantificazione obiettivo)	
Piano d'azione e limiti temporali di riferimento	
Osservazioni Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell' obiettivo Eventuali dissensi e proposte alternative	

4

SCHEDA 2
VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Servizio _____

Dipendente _____

Anno di riferimento _____

Firma del Direttore _____

Firma del Dipendente _____

Data incontro _____

4

OBIETTIVI

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

DESCRIZIONE OBIETTIVI PERSONALI	PESO (a)	TARGET (b)	VALORE OTTENUTO (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (d=c*100/b)	TOTALI PARZIALI (e = d*a)
Obiettivo n.1					
Obiettivo n.2					
Obiettivo n.3					
	TOTALE PESO <hr/>			TOTALE PUNTEGGIO <hr/>	

4

VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
E DELL' APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
Dipendenti area C

Descrizione dei macro-fattori	Peso attribuito ai macro-fattori	Punteggio di valutazione					Punteggio ponderato (Peso x Punteggio)
		0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di gestione e relazione							
Qualità delle conoscenze e delle competenze							

legenda

- 1 Ottima
- 0,75 Buona
- 0,5 Discreta
- 0,25 Sufficiente
- 0 insufficiente

4

VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
E DELL' APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
Dipendenti area B

Descrizione dei macro-fattori	Peso attribuito ai macro-fattori	Punteggio di valutazione					Punteggio ponderato (Peso x Punteggio)
		0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di adattamento operativo e qualità del rapporto con l'utenza							
Qualità delle competenze dimostrate e delle attività svolte							

legenda

- 1 Ottima
- 0,75 Buona
- 0,5 Discreta
- 0,25 Sufficiente
- 0 insufficiente



VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
E DELL' APPORTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
Dipendenti area A

Descrizione dei macro-fattori	Peso attribuito ai macro-fattori	Punteggio di valutazione					Punteggio ponderato (Peso x Punteggio)
		0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di adattamento operativo							
Qualità delle attività svolte e del rapporto con l'utenza							

legenda

- 1 Ottima
- 0,75 Buona
- 0,5 Discreta
- 0,25 Sufficiente
- 0 insufficiente

4

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Obiettivi operativi	peso		totale	
Comportamenti/conoscenze	peso		totale	
Valutazione complessiva	peso	100	totale	

Punti di forza

Aree di miglioramento

Eventuali osservazioni conclusive del Direttore

Eventuali osservazioni conclusive del Dipendente

4

SCHEDA 2
VALUTAZIONE DEI RISULTATI - DIREZIONE

Anno di riferimento _____

Firma dell'OIV _____

Firma del Direttore _____

Data incontro _____

4

OBIETTIVI

VALUTAZIONE DEI RISULTATI - DIREZIONE

DESCRIZIONE OBIETTIVI PERSONALI	PESO (a)	TARGET (b)	VALORE OTTENUTO (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (d=c*100/b)	TOTALI PARZIALI (e = d*a)
Obiettivo n.1					
Obiettivo n.2					
Obiettivo n.3					
Obiettivo n.4					
Obiettivo n.5					
Obiettivo n. 6					
Obiettivo n. 7					
Obiettivo n.8					
Obiettivo n.9					
Obiettivo n. 10					
	TOTALE PESO <hr/>			TOTALE PUNTEGGIO <hr/>	

4

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE - DIREZIONE

Descrizione dei macro-fattori	Peso attribuito ai macro-fattori	Punteggio di valutazione					Punteggio ponderato (Peso x Punteggio)
		0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di direzione organizzativa							
Capacità di gestione delle risorse umane							
Qualità delle conoscenze e delle competenze							

legenda

- 1 Ottima
- 0,75 Buona
- 0,5 Discreta
- 0,25 Sufficiente
- 0 insufficiente

4

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Obiettivi	peso		totale	
Competenze organizzative	peso		totale	
Valutazione complessiva	peso	100	totale	

Punti di forza

Aree di miglioramento

Eventuali osservazioni conclusive dell'OIV

Eventuali osservazioni conclusive del Direttore

4