

**Ente Parco Nazionale  
Gran Paradiso**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI  
DELL'ENTE PARCO NAZIONALE  
GRAN PARADISO**

**Proposta**

## INDICE DEL DOCUMENTO

1.	Premessa	pag.	3
2	Ambiti di misurazione e valutazione	pag.	4
	2.1. Finalità del sistema di valutazione	pag.	4
	2.2. Principi generali	pag.	4
	2.3. Destinatari	pag.	4
	2.4. Gli ambiti	pag.	5
	2.5. Il sistema di misurazione e valutazione	pag.	5
3.	Modalità di svolgimento del processo	pag.	8
	3.1. Fase 1: definizione degli obiettivi e loro assegnazione al Dipendente.	pag.	8
	3.2. Fase 2: monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti	pag.	9
	3.3 Fase 3: valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati.	pag.	9
4.	Criteri di valutazione	pag.	10
	4.1. Area A Valutazione del rendimento	pag.	10
	4.2. Area B Valutazione dei comportamenti e delle competenze	pag.	11
	4.3. Ponderazione e valutazione dei risultati	pag.	13
5.	Valutazione complessiva	pag.	19
	Allegati	pag.	20
	<u>Scheda 1.</u> Definizione degli obiettivi	pag.	21
	<u>Scheda 2.</u> Valutazione delle prestazioni	pag.	24

## **1. PREMESSA**

Le innovazioni relative al rapporto di lavoro dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, hanno riguardato la valutazione delle strutture e dei dipendenti al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi offerti tramite la valorizzazione del merito, dei risultati e delle performance organizzativa ed individuale.

Il nuovo sistema di valutazione dei dipendenti concerne la misurazione e valutazione della performance.

Il presente Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance individuale, con riferimento:

- al dirigente preposto alla gestione dell'Ente Parco;
- ai preposti alle unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (servizi ed aree);
- al personale non dirigenziale.

Pertanto, tenuto conto delle norme contrattuali e legislative vigenti, le parti ritengono di dover revisionare il sistema di valutazione dell'Ente secondo quanto di seguito concordato.

## **2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **2.1. Finalità del sistema di valutazione**

Le finalità del sistema di valutazione della performance individuale del Parco Nazionale Gran Paradiso sono:

- l'individuazione e la valorizzazione del merito con l'erogazione di premi per i risultati conseguiti;
- continuare e migliorare il processo di comunicazione tra Direzione e dipendenti relativamente alle proposte di individuazione degli obiettivi dell'Ente;
- individuare e valorizzare le competenze, le aree di miglioramento individuali e i conseguenti fabbisogni formativi del personale;
- condividere con il personale dipendente gli obiettivi strategici individuati dall'Ente.

### **2.2. Principi generali**

Il presente sistema di valutazione si ispira ai principi individuati:

- dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165,
- dalla direttiva del 24 marzo 2004 del Ministro della funzione pubblica per il miglioramento del benessere organizzativo delle pubbliche amministrazioni.

Tali normative prevedono i seguenti principi generali:

- individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, dei *target* attesi e dei relativi criteri di valutazione;
- oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- 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.

### **2.3. Destinatari**

Il personale del Parco Nazionale Gran Paradiso è inquadrato in servizi, uffici e, per il personale di sorveglianza, in comandi di valle, sotto la soprintendenza di un unico dirigente.

Ciò premesso, i destinatari del presente sistema di valutazione sono i seguenti dipendenti:

- il Direttore,
- i responsabili di unità organizzativa (responsabili di servizio/ufficio, capiservizio);
- il restante personale con qualifica non dirigenziale;

ciascuno inquadrato nei rispettivi ruoli previsti dal CCNL dal competente comparto Enti pubblici non economici.

## 2.4. Gli ambiti

Gli ambiti di misurazione della performance individuale, distinguono tra:

- misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità, che 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.
  
- misurazione e valutazione sulla performance individuale del restante personale, 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.

## 2.5. Il sistema di misurazione e valutazione

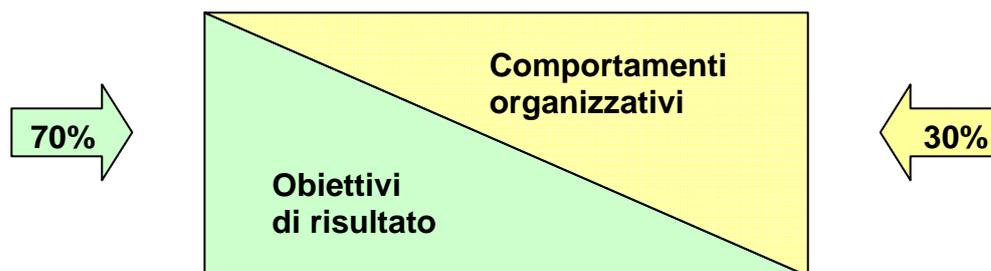
Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Parco Nazionale Gran Paradiso si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità. Tutto il personale è valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi per evitare sperequazioni e differenziazioni tra tecnici, amministrativi e sorveglianza, laddove le differenze si possono evidenziare unicamente rispetto agli obiettivi assegnati;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa (servizio/area) entra anche nella valutazione individuale del personale che vi lavora, del responsabile di unità, del direttore;
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale. Un primo schema predisposto dalla Direzione dell'Ente è stato approvato da RSU e Organizzazioni sindacali.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati (individuali e di unità) fornisce un contributo del 70%.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 30%.



Il modello generale si applica, indistintamente, al dirigente, ai responsabili di unità, al personale con qualifica non dirigenziale.

	Obiettivi risultato	Comportamento organizzativo
<b>Direttore</b>	<b>70</b>	<b>30</b>
<b>Responsabili unità</b>	<b>70</b>	<b>30</b>
<b>Personale</b>	<b>70</b>	<b>30</b>

Tuttavia poiché Direttore e personale responsabile di unità organizzativa presentano caratteristiche peculiari legate al loro ruolo, verranno evidenziati (in particolare per il primo) gli elementi per cui tale modello generale viene per essi integrato con differenziazioni rispetto alla metodologia adottata per il restante personale dell'amministrazione.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del **Direttore** viene effettuata con riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi individuali relativi all'ambito organizzativo e su linee ritenute di maggiore rilevanza dagli organi di indirizzo politico, sulla base di idonei indicatori di performance.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei **responsabili di unità organizzativa (responsabili di servizio/ufficio, capiservizio)** viene effettuata con riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, sia strategici, sia strutturali, relativi alle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità diretta. A tal fine sono utilizzati indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di riferimento.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del **restante personale** avviene con riferimento al raggiungimento sia di specifici obiettivi individuali relativi alle linee di

attività con maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla unità di assegnazione, sia di obiettivi di unità/gruppo, riferiti ad idonei indicatori.

<b>Personale</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Ambito</b>
Direttore	Personalì	- Organizzativo - Strategico/ strutturale, relativo alle linee di maggior rilievo per gli organi di indirizzo
Responsabili unità	Personalì	Strategico/ strutturale relativo alle linee di maggior rilievo per l'unità
Restante personale	Personalì	Relativo alle linee di maggior rilievo per l'unità
	Di unità/gruppo	Relativo alle linee di maggior rilievo per l'unità

Al fine di documentare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, dirigente e responsabili di unità organizzativa predispongono ogni anno entro la fine del mese di gennaio una relazione sull'attività svolta a livello individuale e per gli obiettivi di unità/gruppo di riferimento, illustrando le ragioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento. Analogamente il restante personale, quanto al grado di raggiungimento dei propri obiettivi individuali.

Di tali motivazioni tiene conto:

- l'Organismo indipendente di valutazione per la redazione della proposta di valutazione del Direttore agli organi di indirizzo politico-amministrativo
- il Direttore quanto alla valutazione individuale dei responsabili di unità organizzativa,
- il responsabile di ciascuna unità organizzativa ai fini della valutazione individuale del proprio personale.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore prevede descrittori relativi:

- alla capacità di gestione organizzativa;
- alla capacità di gestione e valutazione delle risorse umane;
- alla capacità di relazione, integrazione e al contributo assicurato al funzionamento dell'Ente;
- alle conoscenze tecnico-professionali.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei responsabili di unità organizzativa prevede descrittori relativi:

- alla capacità di gestione organizzativa;
- alla capacità di gestione e valutazione delle risorse umane;
- alla capacità di relazione, integrazione e al contributo assicurato al funzionamento dell'Ente;
- alle conoscenze tecnico-professionali (variabili a seconda del ruolo).

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del restante personale prevede descrittori relativi:

- alla capacità di adattamento operativo;
- alla precisione e qualità delle prestazioni svolte;
- alla capacità di rapportarsi con l'utenza;
- alle conoscenze tecnico-professionali (variabili a seconda del ruolo).

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 70 punti per Direttore e responsabili di unità – massimo 70 per il restante personale, determinato

quest'ultimo dalla somma di un punteggio massimo di 40 per il risultato di unità e di 30 per il risultato sugli obiettivi individuali) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 30 punti).

Di seguito vengono precisate più in dettaglio le diverse fasi e procedure.

### **3. MODALITA' DI SVOLGIMENTO DEL PROCESSO**

Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

fase 1 definizione degli obiettivi e loro assegnazione al Dipendente;

fase 2 monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti;

fase 3 valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati.

#### **3.1. Fase 1: definizione degli obiettivi e loro assegnazione al Dipendente.**

Il processo ha inizio all'inizio del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione. La Direzione, sulla base degli obiettivi strategici e dei piani di azione definiti a seguito delle direttive degli organi di indirizzo politico-amministrativo, individua, con il concorso dei responsabili di servizio/ufficio, proposte di obiettivi conferenti le principali linee di attività svolte da ciascuna unità organizzativa. Le proposte vengono formulate previa verifica, per quanto possibile, delle risorse umane e finanziarie disponibili. Ciascun responsabile di unità tradurrà in modo equilibrato, sulla base del grado di responsabilità e delle competenze di ogni dipendente, tali obiettivi generali in obiettivi del singolo e dell'unità, concorrenti al raggiungimento dell'obiettivo di unità, individuando, per ognuno, l'indicatore di risultato e la relativa quantificazione. In fase di definizione degli obiettivi dei singoli e della ripartizione tra i membri del servizio/valle deve intervenire un momento preliminare di concertazione dell'unità, cui partecipano Responsabili di unità, dipendenti e Direzione. Le proposte vengono riportate in un verbale e si considerano definite con la firma di almeno la maggioranza dei valutati appartenenti alla medesima unità organizzativa. Del verbale fa parte integrante la scheda di "definizione degli obiettivi" riportata in allegato (Scheda 1). Nel verbale dovranno essere riportate le eventuali motivazioni di dissenso avanzate dai dipendenti che non condividono le proposte e le relative controproposte.

Alla fine di ottobre la Direzione, visti i verbali con relative schede e verificata la significatività degli obiettivi, provvede all'eventuale correzione con obiettivi diversificati (in tal caso può essere previsto un ulteriore momento di confronto con i dipendenti interessati, concludentesi con l'integrazione del verbale) e alla definizione dei pesi.

Nel mese di dicembre tra Direzione e Presidenza dell'Ente Parco si tiene la negoziazione, condivisione ed assegnazione alla Direzione stessa degli obiettivi organizzativi e relativi alle linee di maggior rilievo, con i relativi pesi.

Entro 10 giorni dalla definizione degli obiettivi della Direzione dell'Ente, e comunque entro il mese di dicembre il Direttore provvede formalmente a rendere noti a tutto il personale gli obiettivi ed i pesi, come sopra definiti, assegnati ad ogni dipendente e struttura. Infine trasmette all'Organismo indipendente di valutazione copia di tutti i verbali e delle schede di "definizione degli obiettivi".

### **3.2 Fase 2: monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti**

Con cadenza trimestrale e sulla base dei dati di reporting forniti preferibilmente in forma informatica dal Dipendente, verificati dai Responsabili di unità, e 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. Alla fine dei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio all'esito di difformità rispetto agli obiettivi individuati, segue incontro con il personale interessato, al fine di accertarne le cause e di definire gli interventi correttivi. Solo in caso di cause imprevedibili (per es. riduzione delle risorse disponibili, emergenze, ridefinizione del quadro normativo) gli obiettivi individuati possono essere rinegoziati, previo confronto con le unità e gli interessati coinvolti.

### **3.3 Fase 3: valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati.**

In questa fase la Direzione e i Responsabili di unità organizzativa verificano il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro il 28 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di esame, il Responsabile dell'unità organizzativa, con l'ausilio della scheda obiettivi, presenta al Direttore una breve relazione sull'attività svolta nell'anno precedente dai Dipendenti dell'unità di competenza e la documentazione in forma numerica idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti.

Sulla base di questa documentazione il Direttore esprime una valutazione del rendimento in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati e alle interazioni verificatesi nel corso dell'anno. La valutazione dei comportamenti e delle competenze, viene espressa dal Rispettivo superiore gerarchico (Direttore o Responsabile di servizio).

Questa fase si conclude quando il responsabile gerarchico (Direttore o Responsabile di unità) si incontra con il dipendente per un colloquio, nell'ambito del quale viene illustrato l'esito della valutazione medesima e viene compilata la "scheda di valutazione delle prestazioni" (riportata in allegato, Scheda 2) che viene sottoscritta dal Direttore o Responsabile dell'unità e notificata al Dipendente entro il 10 febbraio, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esprimere l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il Direttore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale, contenente la tabella di cui all'allegato 2. 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, con provvedimento motivato, entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo. Il ricorrente può chiedere la celebrazione di una udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale. Il valutatore di seconda istanza è costituito da un collegio composto da tre Responsabili di unità organica, con l'esclusione di quella che ha valutato il Dipendente.

Infine la Direzione formalizza con proprio atto le valutazioni relative alle aree e la valutazione complessiva.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo all'Organismo indipendente di Valutazione, alla Direzione e all'Ufficio personale, per la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente Parco e per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti. I compensi saranno proporzionati al punteggio ottenuto con la valutazione, sulla base

di quanto verrà stabilito in sede di contrattazione integrativa dall'Ente con le Organizzazioni Sindacali.

#### 4. CRITERI DI VALUTAZIONE

Sulla scorta dei principi sopraesposti, il sistema di valutazione integrato che si propone interessa due distinte aree riguardanti l'opera e l'azione del dipendente:

- a) la valutazione del rendimento,
- b) la valutazione dei comportamenti e delle competenze.

##### 4.1. Area A) Valutazione del rendimento

La valutazione del rendimento presuppone, come già ricordato, l'assegnazione di obiettivi differenziati a seconda del ruolo del dipendente (Direttore, Responsabile di unità, Altri dipendenti) che devono essere raggiunti nel corso dell'anno.

La valutazione del rendimento si configura quale valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi fissati.

Per consentire una puntuale verifica del grado di raggiungimento e ancor di più per conseguire gli scopi perseguiti dal sistema di valutazione, gli obiettivi, pur tenendo conto del grado di responsabilità di ogni dipendente, dovranno essere:

- chiari nella loro definizione;
- coerenti con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'ente;
- adattabili a diverse ipotesi di scelta, in relazione alla flessibilità del budget;
- misurabili nella loro quantificazione;
- significativi;
- innovativi;
- non facilmente raggiungibili, sfidanti ma realistici.

Si ritiene, che possano essere individuati annualmente **cinque obiettivi** che misurano il rendimento di ogni dipendente, cui sono attribuiti punteggi diversificati come segue:

<b>Personale</b>	<b>Obiettivi personali</b>	<b>Punteggio massimo attribuibile all'obiettivo personale</b>	<b>Obiettivi di unità</b>	<b>Punteggio massimo attribuibile all'obiettivo di unità</b>
Direttore	5	70	-	-
Responsabili unità	5	70	-	-
Restante personale	3	30	2	40

Per ogni obiettivo (vedi scheda n.1) sono individuati:

- Descrizione
- Peso attribuito all'obiettivo
- Indicatore di risultato misurabile quantitativamente
- Target (quantificazione numerica dell'obiettivo)
- Piano di azione e limiti temporali di riferimento
- Osservazioni (eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo).

## 4.2. Area B) Valutazione dei comportamenti e delle competenze

Per quanto concerne la **valutazione dei comportamenti**, sono presi come fattori di valutazione i seguenti elementi:

Per la Direzione:

- **Capacità di direzione organizzativa**, da valutarsi sulla base dei seguenti fattori:
  - 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 far 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 gestione delle risorse umane**, da valutarsi come 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 degli istituti previsti dal contratto di lavoro; capacità di gestire e sviluppare le risorse umane.
- **Capacità di comunicazione, relazione ed integrazione**, da valutarsi sulla base dei seguenti fattori:
  - capacità di comunicare all'interno e all'esterno la realtà, le novità ed i processi che caratterizzano la vita dell'Ente;
  - capacità di integrazione dei diversi uffici e servizi;
  - capacità di gestire crisi ed emergenze;
  - capacità di adattarsi ai cambiamenti di modalità operative.

Per i responsabili di servizio/ufficio, i capiservizio:

- **capacità di gestione organizzativa**, da valutarsi sulla base dei seguenti fattori:
  - 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 far 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 dimostrata nel gestire e promuovere innovazioni tecnologiche e procedimenti ed i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale da adibire a compiti specifici;
- capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione;
- **capacità di gestione delle risorse umane**, da valutarsi come capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare in modo differenziato i collaboratori e di generare un clima organizzativo e di squadra costruttivo e favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, nonché, mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro;
- **capacità di relazione e integrazione**, da valutarsi sulla base della capacità di integrazione dei diversi uffici e servizi e di adattamento alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative; capacità di affrontare e risolvere le problematiche che gli vengono poste.

Per gli altri dipendenti:

- **capacità di adattamento operativo**, da valutarsi sulla base dei seguenti fattori:
  - 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 ed i cambiamenti organizzativi ed i conseguenti processi formativi;
  - disponibilità, nell'ambito di quanto previsto dalla normativa vigente, alla mobilità verticale ed orizzontale;
  - capacità di inserirsi nei meccanismi di polifunzionalità dell'attività tecnica e/o amministrativa;
  - capacità di proporre soluzioni innovative.
- **precisione e qualità delle prestazioni svolte**, da valutarsi sulla base della coerenza rispetto alle disposizioni ricevute, del livello delle prestazioni e della plasticità nella applicazione delle procedure e delle tecniche apprese ed applicate nei processi lavorativi;
- **capacità di rapportarsi con l'utenza**, da valutarsi in termini di:
  - disponibilità e cortesia a fornire informazioni e facilitare l'esercizio dei diritti;
  - attenzione alle domande di ciascuno e di capacità di fornire le spiegazioni che gli siano richieste;
  - capacità di creare un rapporto di fiducia e collaborazione tra cittadini e amministrazione;
  - capacità di gestire in modo corretto anche la gestione di situazioni di crisi;
  - rispetto degli appuntamenti con i cittadini;
  - capacità di risposta sollecita ai loro reclami.

Per quanto concerne la **valutazione delle conoscenze e delle competenze**, sono presi come fattori di valutazione i seguenti elementi:

Per la Direzione:

- l'apporto personale specifico dovuto alle sue competenze specifiche (tecniche, scientifiche, naturalistiche, informatiche, giuridiche, informatiche e linguistiche ecc.), e alla sua capacità di

contribuire alle iniziative tese al reperimento di risorse finanziarie, all'implementazione del sistema di gestione ambientale, al perfezionamento del sistema di sorveglianza, all'integrazione tra comunità locale e ambiente naturale, alla valorizzazione del territorio e alla promozione dell'immagine esterna dell'Ente, anche attraverso un processo di maggior partecipazione ed integrazione nel "sistema" delle aree protette a livello nazionale ed internazionale.

#### Per i responsabili di servizio/ufficio, i capiservizio:

- l'apporto personale specifico dovuto alle competenze specifiche (tecniche, scientifiche, naturalistiche, informatiche, giuridiche, informatiche, linguistiche ecc.) relative alle funzioni ricoperte,
- la capacità di contribuire alle iniziative tese al reperimento di risorse finanziarie,
- la capacità di implementazione del sistema di gestione ambientale,
- la capacità di perfezionamento del sistema di sorveglianza (solo responsabili servizio sorveglianza),
- la capacità di contribuire all'integrazione tra comunità locale e ambiente naturale,
- capacità di valorizzazione del territorio e di promozione dell'immagine esterna dell'Ente,
- partecipazione ed integrazione nel "sistema" delle aree protette a livello nazionale ed internazionale.

#### Per gli altri dipendenti:

- l'apporto personale specifico dovuto alle competenze specifiche (tecniche, scientifiche, naturalistiche, informatiche, giuridiche ecc.) relative alle funzioni ricoperte,
- la capacità di contribuire alla gestione del sistema di gestione ambientale (SGA),
- la capacità di perfezionamento del sistema di sorveglianza (solo servizio sorveglianza),
- la capacità di contribuire all'integrazione tra comunità locale e ambiente naturale,
- capacità di valorizzazione del territorio e di promozione dell'immagine esterna dell'Ente,
- apporto al perfezionamento del sistema di contatto con pubblico, fornitori, utenti.

### **4.3. Ponderazione e valutazione dei risultati**

I fattori di ponderazione da applicare alle diverse aree di valutazione, al fine di individuare in che modo ciascuno di essi concorrerà alla valutazione complessiva del dipendente, sono differenziati a seconda del grado di responsabilità e del tipo di obiettivo.

In ogni caso la ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti che l'Ente ritiene prioritari conseguire e che considera fondamentali per l'assolvimento dei propri compiti istituzionali.

Per l'area di valutazione del rendimento (area A) la valutazione procede mettendo in relazione il peso attribuito ad ogni obiettivo con il grado di raggiungimento del risultato atteso. Il processo si articola come di seguito:

#### Direttore

- due obiettivi sono di carattere organizzativo, 3 sono riferiti alle linee di maggior rilievo;

- ad ogni obiettivo viene assegnato un peso, rappresentativo dell'importanza che gli viene assegnata. La somma dei pesi è pari a 70;
- ad ogni obiettivo viene associato anche un indicatore quantitativo misurabile ed un target. Il rapporto percentuale tra il valore effettivamente ottenuto rispetto al target proposto fornisce il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;
- il prodotto del peso di ciascun obiettivo per il grado di raggiungimento di ciascuno fornisce il punteggio ottenuto;
- la somma dei punteggi parziali fornisce il punteggio totale.

Esempio:

OBIETTIVO PERSONALE	PESO (a)	TARGET (b)	VALORE OTTENUTO (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (d = c·100/b)	TOTALI PARZIALI (e = d·a)
OB. 1	20	60	60	100%	<b>20</b>
OB. 2	10	50	42,5	85%	<b>8,5</b>
OB. 3	15	30	19,5	65%	<b>9,75</b>
OB. 4	5	20	6	30%	<b>1,5</b>
OB. 5	20	70	63	90%	<b>18</b>
	TOTALE PESO <b>70</b>			TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO <b>57,75</b>	

#### Responsabili di servizio/ufficio, capiservizio

- ad ogni obiettivo viene assegnato un peso, rappresentativo dell'importanza che gli viene assegnata. La somma dei pesi è pari a 70;
- ad ogni obiettivo viene associato anche un indicatore quantitativo misurabile ed un target. Il rapporto percentuale tra il valore effettivamente ottenuto rispetto al target proposto fornisce il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;
- il prodotto del peso di ciascun obiettivo per il grado di raggiungimento di ciascuno fornisce il punteggio ottenuto;
- la somma dei punteggi parziali fornisce il punteggio totale. (vedi es. sopra riportato)

#### Altri dipendenti

##### Obiettivi personali

- ad ognuno dei tre obiettivi viene assegnato un peso, rappresentativo dell'importanza che gli viene assegnata. La somma dei pesi è pari a 30;
- ad ogni obiettivo viene associato anche un indicatore quantitativo misurabile ed un target. Il rapporto percentuale tra il valore effettivamente ottenuto rispetto al target proposto fornisce il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;
- il prodotto del peso di ciascun obiettivo per il grado di raggiungimento di ciascuno fornisce il punteggio ottenuto;
- la somma dei punteggi parziali fornisce il punteggio totale.

Esempio:

OBIETTIVO PERSONALE	PESO (a)	TARGET (b)	VALORE OTTENUTO (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (d = c·100/b)	TOTALI PARZIALI (e = d·a)
OB. 1	10	60	60	100%	<b>10</b>
OB. 2	5	50	42,5	85%	<b>4,25</b>
OB. 3	15	30	19,5	65%	<b>9,75</b>
	TOTALE PESO <b>30</b>			TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO <b>24</b>	

Obiettivi di unità

- ad ognuno dei due obiettivi viene assegnato un peso, rappresentativo dell'importanza che gli viene assegnata. La somma dei pesi è pari a 40;
- ad ogni obiettivo viene associato anche un indicatore quantitativo misurabile ed un target. Il rapporto percentuale tra il valore effettivamente ottenuto rispetto al target proposto fornisce il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;
- il prodotto del peso di ciascun obiettivo per il grado di raggiungimento di ciascuno fornisce il punteggio ottenuto;
- la somma dei punteggi parziali fornisce il punteggio totale.

Esempio:

UNITA' ORGANIZZATIVA					
OBIETTIVO DI UNITA'	PESO (a)	TARGET (b)	VALORE OTTENUTO (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (d = c·100/b)	TOTALI PARZIALI (e = d·a)
OB. 1	15	60	60	100%	<b>15</b>
OB. 2	25	50	42,5	85%	<b>21,25</b>
	TOTALE PESO <b>40</b>			TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO <b>36,25</b>	

Per l'area di valutazione dei comportamenti e delle competenze (area B) la valutazione procede mettendo in relazione il peso attribuito ad ogni macro-fattore di valutazione con i valori di una

scala di valori oscillante dal giudizio negativo a quello ottimo. Il processo si articola come di seguito:

Direzione

<b>Macro-fattore di valutazione</b>	<b>Fattore di valutazione</b>	<b>Peso attribuito al macro-fattore</b>
<b>Capacità di direzione organizzativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione del proprio tempo</li> <li>• Flessibilità</li> <li>• Rispetto non formalistico delle regole</li> <li>• Gestione delle innovazioni</li> <li>• Orientamento generale al controllo e in particolare a quello di gestione</li> </ul>	<b>9</b>
<b>Capacità di gestione delle risorse umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership, motivazione e responsabilizzazione</li> <li>• Gestione del clima organizzativo</li> <li>• Gestione e sviluppo delle risorse umane</li> </ul>	<b>9</b>
<b>Capacità di comunicazione, relazione ed integrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione interna ed esterna</li> <li>• Orientamento all'integrazione</li> <li>• Gestione delle emergenze</li> <li>• Gestione del cambiamento</li> </ul>	<b>9</b>
<b>Competenze e conoscenze tecnico-amministrative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze specifiche del ruolo</li> <li>• Contributo ad iniziative di fund raising, implementazione SGA, perfezionamento sistema vigilanza, miglioramento dei rapporti con la comunità locale, valorizzazione territorio e promozione immagine, integrazione nel sistema delle aree protette</li> </ul>	<b>3</b>

Responsabili di servizio/ufficio, capiservizio

<b>Macro-fattore di valutazione</b>	<b>Fattore di valutazione</b>	<b>Peso attribuito al macro-fattore</b>
<b>Capacità di gestione organizzativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione del proprio tempo</li> <li>• Flessibilità</li> <li>• Rispetto non formalistico delle regole</li> <li>• Capacità di delega</li> <li>• Valorizzazione della professionalità</li> <li>• Gestione delle innovazioni</li> <li>• Orientamento generale al controllo e in particolare a quello di gestione</li> </ul>	<b>9</b>
<b>Capacità di gestione delle risorse umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership, motivazione e responsabilizzazione</li> <li>• Gestione del clima organizzativo</li> <li>• Gestione e sviluppo delle risorse umane</li> <li>• Differenziazione valutazione personale</li> </ul>	<b>9</b>
<b>Capacità di relazione ed integrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento all'integrazione</li> <li>• Gestione delle emergenze</li> <li>• Gestione del cambiamento</li> <li>• Problem solving</li> </ul>	<b>9</b>
<b>Competenze e conoscenze tecnico-amministrative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze specifiche del ruolo</li> <li>• Contributo ad iniziative di fund raising, implementazione SGA, perfezionamento sistema vigilanza, miglioramento dei rapporti con la comunità locale, valorizzazione territorio e promozione immagine, integrazione nel sistema delle aree protette</li> </ul>	<b>3</b>

Altri dipendenti

<b>Macro-fattore di valutazione</b>	<b>Fattore di valutazione</b>	<b>Peso attribuito al macro-fattore</b>
<b>Capacità di adattamento operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione del proprio tempo</li> <li>• Flessibilità</li> <li>• Rispetto non formalistico delle regole</li> <li>• Gestione delle innovazioni</li> <li>• Disponibilità alla mobilità</li> <li>• Disponibilità alla polifunzionalità</li> <li>• Capacità di proposizione</li> </ul>	<b>9</b>
<b>Precisione e qualità della prestazione svolta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto delle disposizioni</li> <li>• Qualità del lavoro</li> <li>• Plasticità</li> </ul>	<b>9</b>
<b>Capacità di rapportarsi con l'utenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità e cortesia nell'informazione</li> <li>• Attenzione e capacità informativa</li> <li>• Fiducia e collaborazione</li> <li>• Gestione situazioni di crisi</li> <li>• Rispetto appuntamenti</li> <li>• Tempestività risposta reclami</li> </ul>	<b>9</b>
<b>Competenze e conoscenze tecnico-amministrative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenze specifiche del ruolo</li> <li>• Contributo a gestione SGA, perfezionamento sistema di vigilanza, integrazione con comunità locale, valorizzazione e promozione territorio, perfezionamento sistema contatto con utenza</li> </ul>	<b>3</b>

Per tutti i dipendenti la metodologia per la valutazione dell'area delle conoscenze e delle competenze si basa su:

- applicazione ad ogni macro-fattore di valutazione di un peso;
- 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 prodotto del peso di ciascun macrofattore di valutazione per il valore assegnato fornisce il punteggio parziale ottenuto;
- la somma dei punteggi parziali fornisce il punteggio totale.

Esempio:

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	9	0	0,25	0,5	0,75	1	2,25
Precisione e qualità della prestazione svolta	9	0	0,25	0,5	0,75	1	4,5
Capacità di rapportarsi con l'utenza	9	0	0,25	0,5	0,75	1	6,75
Competenze e conoscenze tecnico-amministrative	3	0	0,25	0,5	0,75	1	3
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>						<b>16,5</b>

## 5. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

La valutazione complessiva di ogni dipendente è infine data dalla somma dei totali parziali dell'area degli obiettivi e dell'area di valutazione dei comportamenti e delle conoscenze come segue:

<b>Area degli obiettivi</b>	peso	<b>70</b>	totale	(a)
<b>Area dei comportamenti-conoscenze</b>	peso	<b>30</b>	totale	(b)
<b>Valutazione complessiva</b>	peso	<b>100</b>	totale	(c = a + b)

# **ALLEGATI**

# SCHEDA 1

## DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

**Parco Nazionale Gran Paradiso**

**Servizio.....**

*Dipendente .....*

**Anno di riferimento** \_\_\_\_\_

**Firma del Direttore/ Responsabile di Servizio** \_\_\_\_\_

**Firma del Dipendente** \_\_\_\_\_

**Data incontro** \_\_\_\_\_

## AREA DEGLI OBIETTIVI

**obiettivo n. ... (individuale)**

<b>Descrizione Obiettivo</b>	
<b>Peso attribuito all'obiettivo</b>	
<b>Indicatore di risultato</b> (criterio di misura e di valutazione - misurabile quantitativamente)	
<b>Target</b> (quantificazione obiettivo)	

<b>Piano d'azione e limiti temporali di riferimento</b>	
<b>Osservazioni</b> Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo Eventuali dissensi e proposte alternative	

## AREA DEGLI OBIETTIVI

**obiettivo n. ... (di unità)**

<b>UNITA' ORGANIZZATIVA</b>	
<b>Componenti dell'Unità collaboranti all'obiettivo</b>	
<b>Descrizione Obiettivo</b>	
<b>Peso attribuito all'obiettivo</b>	
<b>Indicatore di risultato</b> (criterio di misura e di valutazione - misurabile quantitativamente)	
<b>Target</b> (quantificazione obiettivo)	

<b>Piano d'azione e limiti temporali di riferimento</b>	
<b>Ripartizione dei compiti tra i componenti</b>	
<b>Osservazioni</b> Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo Eventuali dissensi e proposte alternative	

## SCHEDA 2

### VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

*Parco Nazionale Gran Paradiso*

*Servizio.....*

*Dipendente .....*

**Anno considerato** \_\_\_\_\_

**Firma del Direttore** \_\_\_\_\_

**Firma del Dipendente** \_\_\_\_\_

**Data incontro** \_\_\_\_\_

## AREA DEGLI OBIETTIVI

### PUNTEGGIO DI RISULTATO OBIETTIVI INDIVIDUALI

DESCRIZIONE OBIETTIVO PERSONALE	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					
	TOTALE PESO  ....			TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO  ....	

### PUNTEGGIO DI RISULTATO OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

UNITA' ORGANIZZATIVA					
DESCRIZIONE OBIETTIVO DI UNITA'	PESO  (a)	TARGET  (b)	VALORE OTTENUTO  (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO  (d = c·100/b)	TOTALI PARZIALI  (e = d·a)
Obiettivo n.1	15				
Obiettivo n.2	25				
	TOTALE PESO  <b>40</b>			TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO  ....	

## AREA DEI COMPORAMENTI/CONOSCENZE

### 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	9	0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di gestione delle risorse umane	9	0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di comunicazione, relazione ed integrazione	9	0	0,25	0,5	0,75	1	
Competenze e conoscenze tecnico-amministrative	3	0	0,25	0,5	0,75	1	
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>						...

<b>legenda</b>	<b>1</b>	Ottima
	<b>0,75</b>	Buona
	<b>0,5</b>	Discreta
	<b>0,25</b>	Sufficiente

## RESPONSABILI DI SERVIZIO/UFFICIO, CAPISERVIZIO

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 organizzativa	9	0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di gestione delle risorse umane	9	0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di relazione ed integrazione	9	0	0,25	0,5	0,75	1	
Competenze e conoscenze tecnico-amministrative	3	0	0,25	0,5	0,75	1	
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>						...

<b>legenda</b>	<b>1</b>	Ottima
	<b>0,75</b>	Buona
	<b>0,5</b>	Discreta
	<b>0,25</b>	Sufficiente

## RESTANTE PERSONALE

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	9	0	0,25	0,5	0,75	1	
Precisione e qualità della prestazione svolta	9	0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di rapportarsi con l'utenza	9	0	0,25	0,5	0,75	1	
Competenze e conoscenze tecnico-amministrative	3	0	0,25	0,5	0,75	1	
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>						...

<b>legenda</b>	<b>1</b>	Ottima
	<b>0,75</b>	Buona
	<b>0,5</b>	Discreta
	<b>0,25</b>	Sufficiente
	<b>0</b>	Insufficiente

## SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Riportare i valori espressi nelle valutazioni degli elementi sotto citati

### DIREZIONE E RESPONSABILI DI SERVIZIO/UFFICIO, CAPISERVIZIO

<b>Area degli obiettivi</b>	peso	<b>70</b>	totale	
<b>Area dei comportamenti-conoscenze</b>	peso	<b>30</b>	totale	
<b>Valutazione complessiva</b>	peso	<b>100</b>	totale	

### RESTANTE PERSONALE

<b>Area degli obiettivi</b>	peso obiettivi unità	<b>40</b>	totale	
	peso obiettivi individuali	<b>30</b>	totale	
<b>Area dei comportamenti-conoscenze</b>	peso	<b>30</b>	totale	
<b>Valutazione complessiva</b>	peso	<b>100</b>	totale	

#### Punti di forza

---

---

---

---

**Aree di miglioramento**

---

---

---

---

**Eventuali commenti**

---

---

---

---

