



## **ENTE PARCO NAZIONALE DEL GARGANO**

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n°150

**Organismo Indipendente di Valutazione della  
performance (OIV)**

*Vito Felice Uricchio*

**27 maggio 2013**

## Indice

<b>PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>1. CRITERI GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>4</b>
1.1 LE FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE .....	4
1.2 L'OGGETTO E IL SOGGETTO DELLA VALUTAZIONE .....	5
1.3 LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE .....	6
<b>2. LA GESTIONE DEL CONTRADDITTORIO E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....</b>	<b>8</b>
<b>3. LA CERTIFICAZIONE DEL PROCESSO.....</b>	<b>8</b>

## Premessa

Il presente schema di Sistema di Valutazione della Performance viene redatto, in ottemperanza a quanto sancito ai sensi dell'art. 30 del Decreto Legislativo n.150/2009, dall'Organismo indipendente di valutazione (OIV) dell'Ente Parco Nazionale del Gargano, nominato con delibera del Commissario straordinario dell'Ente Parco Nazionale del Gargano n. 49 del 29/11/2010.

L'Ente Parco Nazionale della Gargano è stato istituito con D.P.R. del 5 giugno 1995 e rientra nel comparto degli Enti Pubblici non Economici. L'Ente tutela aree di rilevante interesse ambientale ricadenti nella Gargano per complessivi 118.144 ettari.

In applicazione alle disposizioni previste dall'art. 9, c. 11, della legge n. 394/1991 al vertice della struttura organizzativa del Parco è preposto il Direttore con competenze gestionali, peraltro, unico Direttore dell'Ente.

Attualmente, risultano in servizio presso l'Ente, 23 unità di personale a tempo indeterminato, di cui otto di categoria C, undici di categoria B e quattro di categoria A, rispetto ad una dotazione organica di ventiquattro unità.

Il sistema è stato predisposto quale primo documento, contenente indicazioni di carattere generale, tenendo conto sia degli indirizzi emanati in materia dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT) che delle caratteristiche dimensionali della organizzazione Ente Parco. Pertanto, i parametri indicati costituiscono elementi minimi suscettibili di essere integrati e aggiornati con le ulteriori indicazioni della Commissione per la valutazione, nonché attraverso una alimentazione continua di elementi migliorativi rinvenienti dalla sua applicazione (miglioramento continuo del sistema).

Il documento, illustrando gli elementi costitutivi e le modalità di funzionamento del sistema di valutazione del Direttore e del personale in servizio, rappresenta il necessario supporto e riferimento operativo dell'OIV, oltre che un importante strumento di comunicazione sul sistema di valutazione dell'ente.

Il sistema di valutazione, secondo quanto previsto dalla recente riforma, è stato pensato in particolar modo come **strumento di verifica della programmazione e di orientamento della gestione**. La metodologia che si propone si caratterizza per essere uno strumento di gestione delle risorse umane ed il processo applicativo è impostato nella logica di migliorare la professionalità dei dipendenti al fine di conseguire i migliori risultati sul lavoro.

Così come anche previsto dal D.lgs. n. 150/2009 i risultati delle valutazioni saranno utili a misurare anche le prestazioni ai fini dell'erogazione della premialità. Nello specifico la valutazione avrà un impatto notevole sia sui compensi ad oggi presenti nei contratti collettivi nazionali vigenti, ma anche per tutte le novità introdotte dalla Riforma Brunetta quali ad esempio: premi collegati alle fasce di merito, progressioni di carriera, progressioni economiche.

All'esito della valutazione sono quindi collegati gli istituti contrattuali del sistema premiante, in particolare l'indennità di risultato, l'incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi, la progressione economica all'interno della categoria, la progressione di carriera.

È chiaro che una corretta valutazione delle prestazioni non può prescindere da un chiarimento sulla figura del Direttore (soggetto valutato), più rispondente all'evoluzione del quadro normativo generale e alle prospettive di miglioramento dell'organizzazione.

All'interno dell'attuale quadro normativo, il passaggio verso il maggiore riconoscimento di autonomia sul piano gestionale alle figure apicali è ormai cosa culturalmente consolidata. A ciò corrisponde una più diretta e precisa responsabilizzazione in merito alla realizzazione di programmi e al perseguimento di risultati, nonché alla richiesta di contributi di natura propositiva e di supporto all'elaborazione degli indirizzi politici.

Se si combinano le indicazioni di carattere normativo con la trasformazione più generale dei ruoli dirigenziali in atto all'interno delle amministrazioni pubbliche, è allora possibile individuare alcune **"dimensioni"** qualificanti della funzione dirigenziale, che il sistema di valutazione delle prestazioni dovrebbe in buona misura contribuire a promuovere e valorizzare:

**la capacità propositiva** *intesa non solo nel senso, sopra richiamato, di sostegno attivo alla formulazione degli indirizzi, ma più in generale riconducibile ad un orientamento attivo alla ricerca di nuove soluzioni rispetto alle problematiche da affrontare.*

**la capacità gestionale** *intesa nella ricerca di sempre migliori combinazioni tra risorse e risultati, finalizzata al perseguimento degli indirizzi elaborati dal vertice politico.*

**la tensione all'innovazione** *intesa sia sul piano del superamento delle prassi consolidate di funzionamento, che del rinnovamento del "portafoglio" di funzioni e prestazioni, che dell'attivazione di nuovi sistemi di relazioni con gli interlocutori esterni, che, infine, del sostegno ai processi di cambiamento e di riorganizzazione dell'Amministrazione.*

**il contributo al superamento di logiche settoriali ed all'affermazione di una logica unitaria nella gestione dell'Ente** *inteso in chiave di orientamento all'integrazione tra i diversi livelli di responsabilità, apporto all'affermazione di uno "spirito di squadra" tra i responsabili e sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione nell'insieme.*

## 1. Criteri generali del sistema di valutazione

### 1.1 Le finalità della valutazione

Alla luce di quanto sopra descritto e prevedendo una forte integrazione con il processo di programmazione e controllo il sistema di valutazione delle prestazioni può rappresentare un'importante leva di cambiamento ed innovazione dell'organizzazione, a condizione che l'introduzione di una metodologia strutturata di valutazione non sia concepita quale semplice adempimento normativo e contrattuale, ma si ponga piuttosto quale importante occasione di crescita dell'organizzazione, di stimolo al miglioramento, di professionalizzazione dei ruoli apicali.

La valutazione deve quindi essere finalizzata:

- al **riorientamento** dei ruoli direzionali. Creazione di una nuova consapevolezza di ruolo – interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato – e della cultura organizzativa consolidata;
- alla **valorizzazione e alla crescita professionale** del Direttore, delle figure apicali e del personale dipendente, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità – soprattutto di ordine

gestionale – necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;

- ad una chiara **responsabilizzazione** in merito ad obiettivi da conseguire, tali da consentire, tra l'altro, un effettivo chiarimento del rapporto con il vertice politico dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di **cambiamento** strategico organizzativo e **d'innovazione** dell'ente.

Non appartiene, pertanto, a questo approccio l'idea di sistemi di valutazione delle prestazioni come momento di tipo "ispettivo", ovvero a caratterizzazione negativa e punitiva; né, riduttivamente, la questione può essere ricondotta alla distribuzione di incentivi monetari anche se, ovviamente, ne esiste un collegamento.

Nella logica sopra delineata il vero obiettivo che muove il sistema di valutazione sta proprio nella crescita e valorizzazione del lavoro svolto e nel riconoscimento dei meriti effettivi.

## **1.2 L'oggetto e il soggetto della valutazione**

Oggetto della valutazione, considerate le dimensioni dell'ente è riassumibile come di seguito:

- 1) La "**performance organizzativa**", intesa come qualità nell'erogazione dei servizi e delle prestazioni, che sarà valutata secondo quanto previsto nella relativa scheda (Allegato 1), ed alla quale si attribuisce il punteggio massimo di 100;
- 2) La "**qualità della prestazione individuale**" del Direttore e dei singoli dipendenti da valutare, avuto riguardo a quanto previsto nelle relative schede (Allegato 2), cui si attribuisce un punteggio massimo di 100;
- 3) Il "**risultato**" raggiunto nel conseguimento degli obiettivi assegnati annualmente con gli strumenti di programmazione finanziaria e con il piano della performance, approvati dall'Ente, secondo quanto previsto nella relativa scheda (Allegato 3), cui si attribuisce un punteggio massimo di 500.

La valutazione della performance organizzativa, menzionata al punto 1, dovrà tenere conto, in via prioritaria:

- a. della soddisfazione dell'utenza e del cittadino per il livello di qualità dei servizi resi, che sarà monitorata anche attraverso modalità interattive e/o indirette;
- b. dell'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché dell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- c. dello 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;
- d. della modernizzazione e del miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e della capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione concernente i punti 2 e 3 sopra indicati, per quanto attiene la Dirigenza, competono all'Organismo indipendente di valutazione. In particolare, il grado di raggiungimento degli obiettivi viene verificato dall'Organismo di valutazione attraverso gli indicatori previsti negli atti di programmazione finanziaria e nel piano della performance approvati dall'Ente Parco Nazionale del

Gargano, con riferimento a ciascun obiettivo, in modo coerente alle caratteristiche della scheda di valutazione (Allegato 2 - Direttore).

La misurazione e la valutazione del personale dipendente, svolta dal Direttore sulla base del presente sistema di valutazione, devono essere collegate al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze dimostrate in termini di comportamenti professionali ed organizzativi (Allegato 2 – Personale dipendente).

La verifica dell'attuazione degli obiettivi viene effettuata prendendo in considerazione i report consuntivi sull'attuazione degli obiettivi.

Nelle situazioni di mancato raggiungimento degli obiettivi per ragioni indipendenti dalla volontà del Direttore o del dipendente (irrealizzabilità sopravvenuta per eventi imprevisi o derivanti da cause non controllabili direttamente) sarà cura del soggetto valutato attivarsi tempestivamente per chiedere la riformulazione e la revisione degli obiettivi, dei pesi e degli indicatori. Ove ciò, per motivi di tempo, non sia possibile, l'Organismo di valutazione o il Direttore potrà spalmare sugli altri obiettivi il peso assegnato a quello/i divenuto/i irrealizzabile/i.

La somma dei punteggi condurrà alla quantificazione della retribuzione di risultato per Direttore secondo la seguente formula:

Punteggio conseguito : Punteggio massimo ottenibile = Retribuzione di risultato : Retribuzione di risultato massima prevista

Ovvero

Retribuzione di risultato = Punteggio conseguito / Punteggio massimo ottenibile (700) x Retribuzione di risultato massima prevista

Per punteggi da 0 a 300 la retribuzione di risultato non verrà corrisposta.

### ***1.3 Le fasi del processo di valutazione***

La valutazione della prestazione viene realizzata in un'ottica processuale al fine di ottenere le finalità precedentemente esposte. In particolare le fasi in cui si sviluppa il processo valutativo sono le seguenti:

- A. **Identificazione della prestazione attesa.** Questa fase si concretizza nell'attività di negoziazione e condivisione tra Amministrazione e Direttore, che conduce alla definizione degli obiettivi di gestione per l'anno di riferimento.
- B. **Assegnazione e comunicazione della prestazione attesa.** Avviene con la formale assegnazione degli obiettivi di gestione al Direttore, con l'approvazione del bilancio di previsione da parte dell'organo di vertice (nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa di riferimento e dall'autonomia regolamentare dell'ente), nonché della successiva approvazione del Piano della performance. La fase di assegnazione degli obiettivi può essere preceduta da alcune forme di comunicazione, ove ritenute opportune (es. colloquio individuale, conferenza dei responsabili dei servizi, ecc.).
- C. **Verifica degli stati di avanzamento.** Tra il mese di luglio e il mese di settembre, dell'anno oggetto della valutazione, viene effettuato un colloquio intermedio di valutazione, per verificare l'andamento delle prestazioni e il grado di raggiungimento degli obiettivi, evidenziando le criticità e ipotizzando eventuali azioni correttive. In base alle osservazioni

fornite dall'Organismo indipendente di valutazione, gli organi di governo dell'Ente potranno adottare le opportune variazioni al Bilancio di previsione ed al Piano della performance, con particolare riferimento alla individuazione degli obiettivi, ai relativi indicatori ed al peso di ciascun obiettivo ai fini della valutazione.

- D. **Analisi e valutazione finale della prestazione.** Entro il mese di febbraio dell'anno successivo, l'Organismo di valutazione, dopo le analisi dei report, i colloqui individuali con il Direttore e l'incontro con l'Amministrazione, provvede alla compilazione delle schede di verifica finale inerenti il Direttore (Allegati 1, 2 e 3);
- E. **Notifica della valutazione.** Entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione, l'Organismo comunica il risultato finale della valutazione al Direttore, nonché provvede alla verifica delle operazioni di valutazione svolte dal Direttore nei confronti del personale dipendente. Quest'ultima verifica attiene alle modalità seguite e non può assolutamente riferirsi al merito del giudizio espresso dal Direttore. In presenza di criticità, l'OIV segnala gli errori e le modalità di correzione. Gli atti di cui sopra vengono trasmessi anche all'organo di Governo dell'Ente.

Di seguito viene riportata la calendarizzazione delle azioni posti in essere dal Direttore in ordine alla Valutazione del personale dipendente

Quando	Chi	Cosa	Come
Inizio anno (entro il .....)	Direttore	1) Illustra ai collaboratori le regole inerenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione;</li> <li>- le verifiche intermedie e la valutazione finale.</li> </ul> 2) Condivide con i collaboratori i risultati conseguiti nell'anno precedente per l'impegno di gruppo.           3) Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione lavorativa;</li> <li>- risultati attesi per l'impegno di gruppo e indicatori utilizzati;</li> <li>- risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione;</li> <li>- comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione lavorativa;</li> <li>- doveri d'ufficio in generale, quali l'assolvimento delle competenze della posizione, la collaborazione con i colleghi, ecc.</li> </ul> 4) Individua gli interventi formativi necessari con riferimento alle criticità da superare ed al supporto necessario per le attività da svolgere, tenuto ben in conto del criterio delle pari opportunità per le varie categoria e servizi.	Conferenza dei servizi
Durante l'anno	Direttore	1) Verifica l'andamento delle attività, con riferimento particolare: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ai risultati per l'impegno di gruppo;</li> <li>- ai risultati per l'impegno individuale ed ai comportamenti organizzativi.</li> </ul> 2) Se necessario, adotta provvedimenti per: <ul style="list-style-type: none"> <li>- le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi;</li> <li>- i comportamenti organizzativi non positivi.</li> </ul>	Conferenza dei servizi e incontri individuali
Inizio anno seguente (entro .....	Direttore	1) Documenta all'organo di controllo i dati sui risultati conseguiti per l'impegno di gruppo, riferiti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- alla produzione per le attività ricorrenti;</li> <li>- agli obiettivi per le attività progettuali.</li> </ul>	Incontri individuali

il .....)	<p>2) Realizza la valutazione della prestazione lavorativa, in base ai fattori predefiniti, con riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ai risultati per l'impegno individuale;</li> <li>- ai comportamenti organizzativi.</li> </ul> <p>3) Illustra la valutazione a ciascun dipendente e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte del dipendente.</p> <p>4) Trasmette all'organo di controllo le schede di valutazione.</p>	
-----------	---	--

## 2. La gestione del contraddittorio e procedure di conciliazione

Se la valutazione espressa dall'Organismo di valutazione non è condivisa dal Direttore, quest'ultimo può chiederne la modifica all'OIV che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi entro 10 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione. L'OIV assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni dal ricevimento dell'istanza del Direttore. In caso di esito negativo, il Direttore può promuovere un ricorso scritto e motivato all'organo di vertice dell'Ente che entro 15 giorni, previa audizione dell'OIV, assume la decisione definitiva che viene comunicata all'interessato. Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del Direttore rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, potrà essere attivata la formale procedura di contenzioso davanti al Giudice ordinario secondo le modalità previste dal D.lgs. n°165/2001 e successive modifiche ed integrazione e dalla legislazione vigente in materia.

Il dipendente che non condivide il risultato finale della valutazione può, entro dieci (10) giorni dalla data di comunicazione della valutazione, a pena di decadenza, promuovere un ricorso scritto e motivato al Direttore e chiederne la modifica. Il Direttore assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente. In caso di esito negativo, il dipendente può promuovere un ricorso scritto e motivato all'Organismo indipendente di valutazione che entro 15 giorni, previa audizione del Direttore, assume la decisione definitiva che viene comunicata all'interessato. Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva del dipendente rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, potrà essere attivata la formale procedura di contenzioso davanti al Giudice ordinario secondo le modalità previste dal D.lgs. n°165/2001 e successive modifiche ed integrazione e dalla legislazione vigente in materia.

La valutazione definitiva negativa del Direttore, (punteggio inferiore a 300) oltre a comportare la non assegnazione dell'incentivazione prevista (retribuzione di risultato), può comportare, previa controdeduzioni degli interessati, la revoca o la mancata conferma dell'incarico da parte dell'organo di vertice e conseguentemente la perdita della retribuzione di posizione, nonché, per ciò che attiene i dipendenti la mancata corresponsione dell'incentivo di produttività e miglioramento dei servizi, della progressione economica all'interno della categoria, della progressione di carriera.

## 3. La certificazione del processo

Conclusa la procedura di valutazione della prestazione lavorativa, l'organo di controllo accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.



Elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono:

- l'avvenuta concertazione di inizio anno con i collaboratori;
- la verifica in corso d'anno sui risultati e sui comportamenti organizzativi;
- la formalizzazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
- l'illustrazione della valutazione al dipendente;
- il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
- il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
- la coerenza della valutazione nei periodi temporali successivi.

Monte Sant'Angelo. 27/05/2013

L'organismo indipendente di valutazione (OIV)

Dott. Vito Felice Uricchio

---

**Allegato 1**

<b>Scheda di valutazione della "performance organizzativa"</b>							
<b>ELEMENTI DI VERIFICA (A)</b>	<b>PESO % (B)</b>	<b>VALUTAZIONE</b>					<b>PUNTI (D)</b>
		<b>(C)</b>					
		1	2	3	4	5	
<b><i>GRADO DI SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI</i></b>							
<b><i>ATTUAZIONE PROGRAMMI ED OBIETTIVI PER L'ANNO IN CORSO COME DA RELAZIONE PROGRAMMATICA</i></b>							
<b><i>CONTENIMENTO E RIDUZIONE DEI COSTI DI GESTIONE GLOBALE DELL'ENTE</i></b>							
<b><i>CAPACITÀ DI COMUNICAZIONE E RELAZIONI CON IL PUBBLICO DESTINATARIO DEI SERVIZI</i></b>							
<b><i>MODERNIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITATIVO DELL'ORGANIZZAZIONE</i></b>							
<b><i>PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ E SVILUPPO DELLE POTENZIALITÀ PROFESSIONALI DEI DIPENDENTI</i></b>							

Le colonne (A), (B), debbono essere compilate ad inizio del ciclo di valutazione, in fase di "ASSEGNAZIONE" degli standard di prestazione (standard di qualità, di impegno, di comportamento, di risultato).

Le colonne (B), (C) debbono essere compilate a fine del ciclo di valutazione.

DOVE:

- (A) In questa colonna sono elencati i singoli elementi o fattori di valutazione. Gli stessi, possono prevedere anche delle sotto articolazioni e delle graduazioni, così da permettere di apprezzare più, nel dettaglio i singoli aspetti nel fattore stesso. Il fattore n°1, ad esempio, è stato specificato.
- (B) In questa colonna occorre indicare il peso ponderale del singolo fattore, analogamente a quanto fatto nella valutazione delle "posizioni". Nella definizione dei fattori, il valutatore deve tenere conto del loro grado di complessità tecnica, organizzativa e gestionale, e pesare la loro "importanza" relativa. Viene quindi attribuita ad ogni voce un valore percentuale che, per essere significativo, non deve essere inferiore a 5. Tale ponderazione è definita dal capo diretto e comunicata al valutato. Ovviamente, la somma dei pesi percentuali dovrà essere = 100.
- (C) In questa colonna viene indicato il livello di valutazione, ovvero il giudizio, assegnato dal capo al proprio collaboratore in relazione al fattore valutato. Il giudizio viene indicato su una scala centenaria e deve necessariamente tenere conto dei risultati effettivi e dei fattori oggettivi che possono aver influito sul loro raggiungimento. I valori della scala hanno il seguente significato:
  - Prestazione di tipo 1= insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi

- Prestazione di tipo 2 = sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi
- Prestazione di tipo 3 = buono, rispondente ai risultati attesi
- Prestazione di tipo 4 = elevato, superiore ai risultati attesi
- Prestazione di tipo 5 = di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

(D) In questa colonna viene indicato il "valore" del giudizio, espresso in termini numerici, circa la valutazione di ogni singolo fattore. Questo valore si ottiene moltiplicando il valore di riga della colonna (B) per il valore di riga della colonna (C), ovvero moltiplicando il peso del fattore per la valutazione ottenuta dal fattore stesso; così, nell'esempio fatto, il fattore 3) ha conseguito un punteggio di 80 ( $20 \times 4 = 80$ ) e il fattore 7) ha conseguito un punteggio di 40 ( $20 \times 2 = 40$ ). La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della prestazione.

**Allegato 2 - Direttore**

<b>Scheda di valutazione della "qualità della prestazione individuale" del Direttore</b>							
<b>ELEMENTI DI VERIFICA (A)</b>	<b>PESO % (B)</b>	<b>VALUTAZIONE (C)</b>					<b>PUNTI (D)</b>
		1	2	3	4	5	
<i><b>PRECISIONE E QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI SVOLTE</b></i>							
<i><b>CAPACITÀ PROFESSIONALI E MANAGERIALI</b></i>							
<i><b>CAPACITÀ ORGANIZZATIVA</b></i>							
<i><b>CAPACITÀ DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE</b></i>							
<i><b>CAPACITÀ DI GESTIRE LE RISORSE UMANE, DI MOTIVARLE E DI CREARE UN CLIMA COLLABORATIVO</b></i>							
<i><b>CAPACITÀ PROBLEM SOLVING</b></i>							
<i><b>CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE</b></i>							

**Allegato 2 – Personale dipendente**

<b>Scheda di valutazione della "qualità della prestazione individuale" del personale dipendente</b>							
<b>ELEMENTI DI VERIFICA (A)</b>	<b>PESO % (B)</b>	<b>VALUTAZIONE (C)</b>					<b>PUNTI (D)</b>
		1	2	3	4	5	
<b><i>PRECISIONE E QUALITÀ' DELLE PRESTAZIONI SVOLTE</i></b>							
<b><i>RISPETTO DEI TEMPI E SCADENZE</i></b>							
<b><i>CAPACITÀ' DI ADATTAMENTO OPERATIVO</i></b>							
<i>ADATTAMENTO ED ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</i>							
<i>3.1 a utenza esterna</i>							
<i>3.2 a utenza interna all'Ufficio (fra colleghi del servizio)</i>							
<i>3.3 a utenza interna all'ente (fra uffici diversi)</i>							
<b><i>CAPACITÀ' ORGANIZZATIVA</i></b>							
<b><i>CAPACITÀ' DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE</i></b>							
<b><i>CAPACITÀ' DI CONTRIBUIRE A REALIZZARE MIGLIORAMENTI</i></b>							
<b><i>SPIRITO DI INIZIATIVA</i></b>							
<b><i>CAPACITÀ' DI CONTROLLARE IL PROPRIO LAVORO</i></b>							
<b><i>CAPACITÀ' DI INTERAZIONE PROFESSIONALE</i></b>							

Le colonne (A), (B), debbono essere compilate ad inizio del ciclo di valutazione, in fase di "ASSEGNAZIONE" degli standard di prestazione (standard di qualità, di impegno, di comportamento, di risultato).

Le colonne (B), (C) debbono essere compilate a fine del ciclo di valutazione. DOVE:

- (A) In questa colonna sono elencati i singoli elementi o fattori di valutazione. Gli stessi, possono prevedere anche delle sotto articolazioni e delle graduazioni, così da permettere di apprezzare più, nel dettaglio i singoli aspetti nel fattore stesso. Il fattore n° 4 ,ad esempio, è stato specificato.
- (B) In questa colonna occorre indicare il peso ponderale del singolo fattore, analogamente a quanto fatto nella valutazione delle "posizioni". Nella definizione dei fattori, il valutatore deve tenere conto del loro grado di complessità tecnica, organizzativa e gestionale, e pesare la loro "importanza" relativa. Viene quindi attribuita ad ogni voce un valore percentuale che, per essere significativo, non deve essere inferiore a 5. Tale ponderazione è definita dal capo diretto e comunicata al valutato. Ovviamente, la somma dei pesi percentuali dovrà essere = 100.
- (C) In questa colonna viene indicato il livello di valutazione, ovvero il giudizio, assegnato dal capo al proprio collaboratore in relazione al fattore valutato. Il giudizio viene indicato su una scala centenaria e deve necessariamente tenere conto dei risultati effettivi e dei fattori oggettivi che possono aver influito sul loro raggiungimento. I valori della scala hanno il seguente significato:
- Prestazione di tipo 1= insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi
  - Prestazione di tipo 2 = sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi
  - Prestazione di tipo 3 = buono, rispondente ai risultati attesi
  - Prestazione di tipo 4 = elevato, superiore ai risultati attesi
  - Prestazione di tipo 5 = di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.
- (D) In questa colonna viene indicato il "valore" del giudizio, espresso in termini numerici, circa la valutazione di ogni singolo fattore. Questo valore si ottiene moltiplicando il valore di riga della colonna (B) per il valore di riga della colonna (C), ovvero moltiplicando il peso del fattore per la valutazione ottenuta dal fattore stesso; così, nell'esempio fatto, il fattore 3) ha conseguito un punteggio di 80 (20x4 =80) e il fattore 7) ha conseguito un punteggio di 40 (20x2=40). La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della prestazione.

### Allegato 3

<b>Scheda di valutazione dei risultati</b>					
Posizione Interessata				Titolare	
<input type="checkbox"/> Periodo dal 01/01/20____ - 31/12/20____			<input type="checkbox"/> Verifica intermedia		
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
COMPITI OBIETTIVI ASSEGNATI	QUANTIFICAZIONE E CRITERI DI MISURA	PESO [%]	RISULTATI RAGGIUNTI E FATTI DA CONSIDERARE	VALUTAZIONE	PUNTI
"AREA DEI "COMPORTAMENTI"					

**TOTALE PRESTAZIONE 0/500**

Le colonne (A) (B) e (C) debbono essere compilate all ' inizio del ciclo di valutazione, in fase di "ASSEGNAZIONE" degli obiettivi di prestazione e costituiscono lo standard di risultato atteso.  
Le colonne (D) e (E) debbono essere compilate alla fine del ciclo di valutazione.

Il prospetto di cui alle colonne (A), (B), e (C) può essere variato, tramite l'aggiunta di correzioni visibili, in occasione degli incontri di verifica calendarizzati.

DOVE:

- (A) In questa colonna sono elencati i singoli Fattori di valutazione, in termini di compiti e/o obiettivi assegnati. Questi fattori possono essere suddivisi, ad esempio, in riferimento ad una area più propriamente degli "Obiettivi" e ad una area dei "comportamenti organizzativi". Gli obiettivi debbono possedere determinati requisiti, dovendo essere: congruenti con le politiche e le strategie dell'Ente; Concordati tra Direttore e collaboratori; Raggiungibili in rapporto ad una preliminare analisi e assegnazione delle risorse disponibili o da acquisire; Significativi per il livello di responsabilità del valutato (mansione).
- (B) In questa colonna è indicato il livello di quantificazione del risultato e il criterio con il quale sarà misurato.
- (C) In questa colonna viene indicato il peso ponderale del singolo obiettivo, analogamente a quanto fatto nelle altre valutazioni. Questo valore tiene conto, in riferimento ad ogni fattore (obiettivo, prestazione, compito, comportamento) del grado di complessità tecnica, organizzativa e gestionale, e ne pesa "l'importanza relativa". E quindi attribuita ad ogni voce un valore percentuale che, per essere significativo, non deve essere inferiore, nel caso degli obiettivi, a 10. Tale ponderazione definita dal Direttore, perché è attraverso la ponderazione che il valutatore orienta il titolare della posizione ai risultati prioritari, ed è comunicata al valutato. Ovviamente, la somma dei pesi percentuali dovrà essere = 100.
- (D) In questa colonna il valutatore indica, dedicandovi il massimo impegno in sede di analisi, le circostanze significative e i fatti concreti, anche esterni, che hanno condizionato e/o determinato (agevolando o ostacolando) il manifestarsi dei risultati e dei comportamenti organizzativi del valutato.
- (E) In questa colonna è indicato il livello di valutazione, in altre parole, il giudizio, assegnato dal capo al proprio collaboratore in relazione al risultato conseguito. Il giudizio è indicato su una scala centenaria, e deve necessariamente tenere conto dei risultati effettivi e dei fattori oggettivi, che possono aver influito sul risultato. I valori della scala hanno il seguente significato:
- Prestazione di tipo 1 = insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi
  - Prestazione di tipo 2 = sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi
  - Prestazione di tipo 3 = buono, pienamente rispondente ai risultati attesi
  - Prestazione di tipo 4 = elevato, superiore ai risultati attesi.
  - Prestazione di tipo 5 = di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.
- (F) In questa colonna viene indicato il "valore" del giudizio, espresso in termini numerici, circa la valutazione di ogni singolo fattore. Questo valore si ottiene moltiplicando il valore di riga della colonna (C) per il valore di riga della colonna (E), ovvero moltiplicando il peso del fattore per la valutazione assegnata al risultato; così, nell'esempio fatto, la valutazione complessiva del Direttore Tizio 6 di 270 punti su 500, vale a dire di 2,7 su base 5 e si colloca, secondo il significato della scala centenaria, fra "sufficiente" e "buono".