

**Ente Parco Nazionale
Appennino Lucano Val d'Agri Lagonegrese**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE PERFORMANCE
DELL'ENTE PARCO NAZIONALE
APPENNINO LUCANO VAL D'AGRI
LAGONEGRESE**

Sommario

PREMESSA.....	3
1. Le caratteristiche distintive dell'organizzazione.	3
2. Finalità del sistema di valutazione.....	4
3. Destinatari.....	5
4. Come si misura e valuta: la performance organizzativa e individuale.	6
5. Risultati orientati al “cliente”.	7
5.1 La partecipazione dei cittadini e degli utenti esterni.....	7
5.2 La Partecipazione degli utenti interni.	8
6. Modalità di svolgimento del processo.	8
7. Criteri di valutazione.	9
8. Ponderazione e valutazione dei risultati.	14
9. La gestione del contraddittorio e procedure di conciliazione.....	21
ALLEGATI	23

PREMESSA

Come noto, il decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 - così come modificato dal decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 – reca disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, prevedendo processi innovativi finalizzati al miglioramento della performance dell'Amministrazione e di tutto il personale, nonché l'obbligo per le amministrazioni di aggiornare annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (in seguito SMVP) che ogni amministrazione formalizza, ai sensi dell'articolo 7 del citato d.lgs. n. 150/2009, in un documento nel quale vengono definite le modalità di realizzazione delle diverse fasi del ciclo della performance. Il SMVP rappresenta, quindi, l'insieme degli strumenti, dei sistemi informativi e delle tecniche che supportano le amministrazioni nella programmazione, misurazione e valutazione della performance (ciclo della performance). Con il presente documento viene aggiornato il sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale dirigenziale e non dirigenziale di questa Amministrazione, il cui ultimo aggiornamento risale all'anno 2020.

Con il presente aggiornamento si estende il campo di applicazione del SMVP anche al personale che risulti titolare incaricato di posizione organizzativa.

Il documento, illustrando gli elementi costitutivi e le modalità di funzionamento del sistema di valutazione del Direttore, unico dirigente, del personale non dirigenziale cui è stata attribuita la posizione organizzativa e del personale non dirigenziale in servizio, rappresenta, pertanto, il necessario supporto e riferimento operativo per tutti gli attori coinvolti sul SMVP nell'ambito del ciclo della performance (Valutatori, Valutati, O.I.V.), oltre che un importante strumento di comunicazione dell'Ente.

La Performance, in generale, rappresenta il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita. Ai fini della valutazione della performance organizzativa viene rimarcato il ruolo attivo degli utenti mediante sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in termini di qualità dei servizi.

Il SMVP, pertanto, è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

1. Le caratteristiche distintive dell'organizzazione.

Il Parco Nazionale dell'Appennino Lucano Val d'Agri Lagonegrese, il ventiquattresimo Parco Nazionale italiano, l'ultimo in ordine di tempo, nasce per offrire un'occasione di sviluppo sostenibile e duraturo alle popolazioni locali, in armonia alla vocazione del territorio, ricco di preziose peculiarità naturalistiche, culturali e religiose.

Negli anni il concetto di parco è cambiato molto non essendo più relativo alla sola finalità tradizionale della salvaguardia della natura. I parchi, difatti, non solo favoriscono la protezione della natura ma aiutano anche a custodire il patrimonio culturale contribuendo allo sviluppo socio - economico delle comunità che vi risiedono. In virtù della legge 394/91 (Legge Quadro sulle Aree Protette) le aree protette in Italia perseguono importanti finalità di conservazione e valorizzazione del "capitale natura" e sono orientate alla ricerca e all'educazione ambientale, al turismo sostenibile, alle attività ricreative ed alla valorizzazione delle tradizioni e delle tipicità locali.

In particolare, ai sensi della suddetta Legge, l'Ente Parco ha il compito di perseguire le seguenti finalità:

- a) conservazione di specie animali o vegetali, di associazioni vegetali o forestali, di singolarità geologiche, di formazioni paleontologiche, di comunità biologiche, di biotopi, di valori scenici e panoramici, di processi naturali, di equilibri idraulici e idrogeologici, di equilibri ecologici;
- b) applicazione di metodi di gestione o di restauro ambientale idonei a realizzare un'integrazione tra uomo e ambiente naturale, anche mediante la salvaguardia dei valori antropologici, archeologici, storici e architettonici e delle attività agro-silvo-pastorali e tradizionali;
- c) promozione di attività di educazione, di formazione e di ricerca scientifica, anche interdisciplinare, nonché di attività ricreative compatibili;
- d) difesa e ricostituzione degli equilibri idraulici e idrogeologici.

Finalità specifica dell'Ente Parco è senza dubbio la conservazione e la valorizzazione della natura, della biodiversità e dello sviluppo sostenibile.

L'Ente compie un'importante azione di monitoraggio del territorio del Parco, finalizzata all'assetto dello stesso sia dal punto di vista amministrativo (autorizzazioni, nulla osta, concessioni etc') che materiale (assetto idrogeologico e territoriale in genere).

Svariate sono, inoltre, le iniziative in materia di sviluppo socio - economico, al fine di creare occasioni di sviluppo per la collettività, attraverso erogazione di contributi, finanziamenti alla produzione, alle attività economiche.

Sotto altro aspetto, l'Ente promuove le attività di educazione ambientale, di formazione e di ricerca scientifica, anche interdisciplinare, nonché di attività ricreative compatibili attraverso iniziative quali manifestazioni, mostre, convegni, contributi, protocolli con altri Enti, che esportino anche sul piano internazionale le conoscenze, le culture, i prodotti, le attività e le tradizioni dell'Area Parco.

2. Finalità del sistema di valutazione.

Così come delineato dai principi generali derivanti dalle numerose disposizioni in materia di misurazione e valutazione delle performance (D. lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, così come modificato dal D.lgs n. 74/2017, D. lgs.30 marzo 2001, n. 165, linee guida fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica), le finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente Parco sono tese:

- *alla valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente con l'erogazione di premi per i risultati conseguiti;*
- *al miglioramento del processo di comunicazione tra Direzione e dipendenti relativamente alle proposte di individuazione degli obiettivi dell'Ente;*
- *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;*
- *alla diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità e l'iniziativa individuale;*
- *al migliore impiego delle risorse umane;*
- *alla cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

Come previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, e come ribadito dal D.lgs 74/2017, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance dell'amministrazione, in termini di "obiettivi generali" che identificano le priorità in termini di attività dell'Ente, sia la performance individuale in senso stretto.

La performance organizzativa prevede la definizione ed assegnazione di obiettivi alle diverse aree dell'Ente, al fine di favorire la collaborazione trasversale tra tutte le persone coinvolte nella realizzazione di risultati comuni, in linea con le linee strategiche dell'Amministrazione.

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione ossia il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Performance organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati organizzativi.

3. Destinatari

Il personale dell'Ente Parco Nazionale Appennino Lucano Val d'Agri Lagonegrese è inquadrato in servizi, uffici e aree sotto la soprintendenza di un unico dirigente.

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

- il Direttore, unico dirigente preposto alla gestione dell'Ente;
- il Personale titolare di Posizione Organizzativa;
- il restante Personale.

Gli **ambiti** di misurazione della performance individuale, distinguono tra:

➤ ***misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore e Personale titolare di P.O., collegata:***

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

➤ ***misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale, in funzione della collocazione della risorsa umana nell'ambito dell'organizzazione, collegata:***

- 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.

4. Come si misura e valuta: la performance organizzativa e individuale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ente Parco Nazionale Appennino Lucano Val d'Agri Lagonegrese 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 e amministrativi, 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;
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dall'OIV.

La misurazione delle performance avviene attraverso specifici **indicatori** collegati ad obiettivi assegnati. Gli indicatori sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni e puntano a generare risultati adeguati agli obiettivi collegati. Il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni, quali:

- *stato delle risorse*: umane, economico – finanziarie, strumentali;
- *efficienza*: economica e produttiva, relativi alla capacità di utilizzare le risorse umane, economico – finanziarie e strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (*output*);
- *efficacia*: quantitativa e qualitativa;
- *impatto*: sociale, economico e ambientale.

Il **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale.

I **risultati**: in ogni ciclo devono essere indicati i risultati da conseguire e quelli già conseguiti rilevanti per la definizione dei risultati e degli impatti attesi.

Essi, pertanto, devono essere:

- rilevanti in termini di correlazione con le esigenze e le aspettative degli stakeholder più significativi e con le politiche e strategie dell'organizzazione;
- aggiornati, affidabili e precisi con i dovuti riferimenti alla ripetibilità delle misure e alla qualità e certificabilità dei dati;
- segmentati per offrire la possibilità di analizzare, con il giusto livello di approfondimento, aspetti generali e problematiche specifiche delle differenti aree dell'Ente o dei servizi erogati;
- confrontabili nel tempo (trend analysis).

Il SMVP si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti e i comportamenti.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 70%;

la valutazione dei comportamenti fornisce un contributo del 30%.

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 su linee ritenute di maggiore rilevanza dagli Organi di Indirizzo Politico.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del **personale titolare di P.O.** viene effettuata con riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, assegnati dal Direttore, relativi alle linee di attività di maggiore rilevanza dell'Ente.

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.

Al fine di documentare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, il **Direttore e titolari di P.O.** predispongono ogni anno una relazione sull'attività svolta in base agli obiettivi assegnati, illustrando le ragioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento. Analogamente il restante personale, riferirà sul 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 da sottoporre agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
- il Direttore quanto alla valutazione individuale del personale dipendente.

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

5. Risultati orientati al “cliente”.

5.1 La partecipazione dei cittadini e degli utenti esterni.

La valutazione della performance organizzativa richiede un approccio multidimensionale che integri i criteri di efficienza, efficacia ed economicità, con un costante riferimento alla qualità dei servizi ed alla soddisfazione dell'utenza.

Con l'entrata in vigore del D.lgs n. 74/2017, difatti, e ancor di più con l'emanazione della direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, si è rafforzato il ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, mediante la definizione di sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei “servizi” resi.

Essa è evidenziata mediante:

- comunicazione diretta all'OIV: per via telematica alla casella di posta elettronica oiv@parcoappenninolucono.it, presente nella sezione dedicata in Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Ente, mediante il format di segnalazione rispetto alle tempistiche, affidabilità dei dati forniti, collaborazione e disponibilità e capacità di comunicazione;
- rilevazione del grado di soddisfazione attraverso indagini di *customer satisfaction* condotte mediante questionario on line disponibile sul sito istituzionale dell'Ente.

Il grado di soddisfazione degli utenti, inoltre, potrà essere rilevato attraverso questionari somministrati, per il tramite dell'associazione delle guide ufficiali ed esclusive del Parco Nazionale Appennino lucono Val d'Agri Lagonegrese, nonché per il tramite dei CEAS, a tutti i visitatori dell'area parco. Le rilevazioni di che trattasi andranno a confluire nella valutazione della performance organizzativa dell'Ente al fine di migliorare il rapporto con l'esterno mediante la definizione di specifici obiettivi nel piano performance.

5.2 La Partecipazione degli utenti interni.

Al fine di favorire la partecipazione degli utenti interni al processo di misurazione della performance organizzativa, in concomitanza con i monitoraggi previsti sull'avanzamento delle attività programmate, procederà a fissare incontri con gli stessi al fine di verificare eventuali criticità ed acquisire contributi mirati al miglioramento del processo di misurazione.

6. Modalità di svolgimento del processo.

Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

fase 1 definizione degli obiettivi e loro assegnazione;

fase 2 monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti;

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

Fase 1: definizione degli obiettivi e loro assegnazione.

La Direzione, sulla base degli obiettivi strategici definiti a seguito delle direttive degli organi di indirizzo politico-amministrativo, individua, con il concorso dei Responsabili di Area/Servizio/Ufficio, gli obiettivi per le principali linee di attività svolte da ciascuna unità organizzativa per l'annualità di riferimento. Le proposte vengono formulate previa verifica delle risorse umane e finanziarie disponibili, individuando, per ognuno, l'indicatore di risultato e la relativa quantificazione.

Tra Direzione e Organo Politico dell'Ente si tiene la negoziazione, condivisione ed assegnazione alla Direzione stessa degli obiettivi relativi alle linee di maggior rilievo, con i relativi pesi.

Il tutto si tradurrà nel Piano della Performance da adottare entro il 31 gennaio di ogni anno, la cui pubblicazione avrà valore di notifica al personale tutto.

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 su linee ritenute di maggiore rilevanza dagli organi di indirizzo politico, sulla base di idonei indicatori di performance. Per quanto attiene la figura unica della Dirigenza, la proposta di valutazione compete all'Organismo Indipendente di Valutazione. In particolare, il grado di raggiungimento degli obiettivi viene verificato dall'O.I.V. attraverso gli indicatori derivanti dagli atti di programmazione finanziaria e dal Piano della Performance, approvati dall'Ente Parco, con riferimento a ciascun obiettivo.

La proposta di valutazione del Direttore formulata dall'OIV sarà poi trasmessa all'Organo di Indirizzo Politico per i successivi adempimenti.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del personale con qualifica non dirigenziale avviene con riferimento al raggiungimento sia di specifici obiettivi individuali e/o di obiettivi di unità/gruppo, riferiti ad idonei indicatori.

La misurazione e la valutazione del personale dipendente, svolta dal Direttore sulla base del presente sistema di valutazione, sono collegate al raggiungimento di obiettivi di gruppo e/o individuali collegati alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti dimostrati nello svolgimento del proprio lavoro. 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 (irrealizzabilità sopravvenuta per eventi imprevedibili) sarà cura del soggetto valutato attivarsi tempestivamente per chiedere la riformulazione e revisione degli obiettivi.

Fase 2: monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti.

Con cadenza semestrale e sulla base dei dati di report forniti dal dipendente, verificati dai Responsabili dei Servizi, il Direttore e l'O.I.V., semestralmente effettuano il monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti, volto a rilevare l'avanzamento degli obiettivi e gli eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato. All'esito di difformità rispetto agli obiettivi prefissati, 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 etc') gli obiettivi potranno essere rinegoziati, previo confronto con le unità e gli interessati coinvolti.

Di tali scostamenti 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 del personale.

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

La fase della valutazione della performance si basa sull'analisi dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati e si conclude con l'assegnazione di un punteggio, così come definito nei successivi paragrafi.

Ciascun Responsabile di Area/P.O. 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 Direttore.

Questa fase si conclude quando il Direttore si incontra con il dipendente per un colloquio, nell'ambito del quale viene illustrato l'esito della valutazione medesima con la consegna della "scheda di valutazione delle prestazioni" (**riportata in allegato, Scheda 2**) sottoscritta dal Direttore e notificata/consegnata al dipendente, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio di cui al paragrafo 9.

Infine, la Direzione formalizza con proprio atto gli esiti delle valutazioni complessive.

Il provvedimento di valutazione finale è trasmesso all'Organismo indipendente di Valutazione, per quanto di rispettiva competenza, e all'Ufficio preposto e competente, 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.

Gli esiti della valutazione della performance organizzativa sono riportati nella Relazione sulla Performance per l'anno di riferimento.

7. Criteri di valutazione.

La *performance individuale* rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Essa deriva, pertanto, dal risultato di due componenti:

- *dai comportamenti, ossia da “come” un’attività viene svolta da ciascuno all’interno dell’amministrazione;*
- *dai risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance, raggiunti dall’amministrazione nel suo complesso attraverso attività - progetti e/o risultati legati ad eventuali obiettivi individuali, specificamente assegnati.*

La valutazione della performance individuale oltre ad evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell’Amministrazione, contribuisce a promuovere un clima di collaborazione motivazionale, favorendo, altresì, il senso di appartenenza nell’ottica della condivisione e del miglioramento continuo.

L’Ente, innanzitutto, deve essere in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell’organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse. La valutazione della *performance organizzativa*, come già ricordato, presuppone l’assegnazione degli obiettivi che devono essere raggiunti nel corso dell’anno.

Sulla scorta dei principi sopraesposti, il sistema di valutazione interessa due distinte aree:

- a) la *valutazione dei risultati*, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel piano della performance;
- b) la *valutazione dei comportamenti*.

a) Valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati presuppone, come già ricordato, l’assegnazione di obiettivi al Direttore/P.O./Restante Personale che dovranno essere raggiunti nel corso dell’anno.

La valutazione dei risultati, pertanto, 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;
- sfidanti ma realistici.

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).

Agli obiettivi definiti ed assegnati andranno attribuiti punteggi, il cui punteggio massimo raggiungibile risultato è pari a **70**.

b) Valutazione dei comportamenti

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;
 - gestione delle innovazioni: capacità di indirizzare le azioni rispetto alle priorità strategiche e al raggiungimento dei risultati, cogliendo l'evoluzione degli scenari organizzativi e dimostrando una capacità propositiva, di impulso e innovazione;
 - capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione 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;
 - propensione a individuare piani e programmi per l'attuazione degli indirizzi del C.D., curando efficacemente l'allocazione delle risorse e dimostrando capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità.

- **Capacità di gestione delle risorse umane e trasparenza dell'azione amministrativa**, da valutarsi sulla base dei seguenti fattori:
 - leadership, motivazione e responsabilizzazione: capacità di fungere da punto di riferimento per l'organizzazione, assumendosi le responsabilità legate al ruolo e aiutando il personale nei momenti di particolare criticità;
 - gestione del clima organizzativo ed in particolare 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;
 - Gestione e sviluppo delle risorse umane con particolare riguardo alla capacità nel proporre percorsi formativi utili a migliorare la propria prestazione e nel definire un piano di formazione per il personale che tenga conto degli obiettivi assegnati e delle esigenze formative;
 - assicurare il puntuale adempimento degli obblighi di trasparenza e anticorruzione, con particolare riferimento ai dati di bilancio sulle spese e ai costi del personale;

- **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 il personale titolare di P.O.:

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei responsabili titolari di P.O. prevede descrittori relativi:

- **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;
 - 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 e guidare 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;
- **competenze e conoscenze tecnico-amministrative**: conoscenze specifiche del ruolo, contributo ad iniziative di fund raising, miglioramento dei rapporti con la comunità locale, valorizzazione territorio e promozione immagine dell'Ente.

Per il restante personale:

- **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;
 - capacità di rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione;
 - capacità dimostrata nel gestire le innovazioni tecnologiche ed i cambiamenti organizzativi;
 - 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 dell'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 situazioni di crisi;
- rispetto delle tempistiche;
- capacità di risposta sollecita verso l'esterno.

Per quanto concerne la valutazione dell'area dei comportamenti, il punteggio massimo attribuibile è pari a **30**.

La valutazione complessiva della performance individuale, come sopra detto, è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 70 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti (massimo 30 punti).

8. 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, 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 dei risultati 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

- 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	INDICATORE	PESO (a)	TARGET (b)	VALORE OTTENUTO (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (d = c·100/b)	TOTALI PARZIALI (e=d·a/100)
OB. 1		30	60	60	100%	30
OB. 2		20	50	42,5	85%	17
OB. 3		20	30	19,5	65%	13
		TOTALE PESO 70			TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO 60	

Personale titolare di P.O.

- 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.

Restante Personale

- 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	INDICATORE	PESO (a)	TARGET (b)	VALORE OTTENUTO (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (d = c·100/b)	TOTALI PARZIALI (e=d·a/100)
OB. 1		20	60	60	100%	20
OB. 2		25	50	40	80%	20
OB. 3		25	50	30	60%	15
		TOTALE PESO 70			TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO 55	

- **Valutazione dei comportamenti**

Per l'area di valutazione dei comportamenti la valutazione procede mettendo in relazione il peso attribuito ad ogni macro-fattore di valutazione con i valori di una scala oscillante dal giudizio negativo a quello ottimo. Il processo si articola come di seguito:

Direzione

Macro-fattore di valutazione	Fattore di valutazione	Peso attribuito al macro-fattore
Capacità di direzione organizzativa	<ul style="list-style-type: none">• Gestione del proprio tempo• Flessibilità• Gestione delle innovazioni: capacità di indirizzare le azioni rispetto alle priorità strategiche e al raggiungimento dei risultati, cogliendo l'evoluzione degli scenari organizzativi e dimostrando una capacità propositiva, di impulso e innovazione• Orientamento generale al controllo e in particolare a quello di gestione• Propensione a individuare piani e programmi per	10

	<p>l'attuazione degli indirizzi del C.D., curando efficacemente l'allocazione delle risorse e dimostrando capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità.</p>	
<p>Capacità di gestione delle risorse umane e trasparenza dell'azione amministrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership, motivazione e responsabilizzazione: capacità di fungere da punto di riferimento per l'organizzazione, assumendosi le responsabilità legate al ruolo e aiutando il personale nei momenti di particolare criticità • Gestione del clima organizzativo ed in particolare 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 • Gestione e sviluppo delle risorse umane con particolare riguardo alla capacità nel proporre percorsi formativi utili a migliorare la propria prestazione e nel definire un piano di formazione per il personale che tenga conto degli obiettivi assegnati e delle esigenze formative • Puntuale adempimento degli obblighi di trasparenza e anticorruzione con particolare riferimento ai dati di bilancio sulle spese e ai costi del personale; 	<p>10</p>
<p>Capacità di comunicazione, relazione ed integrazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione interna ed esterna: capacità di 	

	<p>intrattenere le relazioni all'interno e verso l'esterno con equilibrio, trasparenza e correttezza istituzionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientamento all'integrazione • Gestione delle emergenze • Gestione del cambiamento 	10
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Personale Titolare di P.O.

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

Altri dipendenti

Macro-fattore di valutazione	Fattore di valutazione	Peso attribuito al macro-fattore
Capacità di adattamento operativo	<ul style="list-style-type: none">• capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro;• capacità di rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione;• capacità dimostrata nel gestire le innovazioni tecnologiche ed i cambiamenti organizzativi;• capacità di proporre soluzioni innovative.	15
Precisione e qualità della prestazione svolta	<ul style="list-style-type: none">• rispetto delle disposizioni• qualità del lavoro• plasticità	10
Capacità di rapportarsi con l'utenza	<ul style="list-style-type: none">• disponibilità e cortesia nell'informazione• attenzione e capacità informativa• fiducia e collaborazione• gestione situazioni di crisi• rispetto tempistiche• capacità di risposta sollecita verso l'esterno	5

Per tutti i dipendenti (di livello dirigenziale e non) la metodologia per la valutazione dell'area dei comportamenti 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.

Esempi:

Per il Direttore

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	10	0	0,25	0,5	0,75	1	5
Capacità di gestione delle risorse umane e trasparenza dell'azione amministrativa	10	0	0,25	0,5	0,75	1	5
Capacità di comunicazione, relazione ed integrazione	10	0	0,25	0,5	0,75	1	7,50
TOTALE	30						17,50

Esempi:

Per il personale titolare di PO

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	4,5
Capacità di gestione delle risorse umane	9	0	0,25	0,5	0,75	1	4,5
Capacità di relazione ed integrazione	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	2,25
TOTALE	30						18

Esempio:

Per gli altri dipendenti

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	15	0	0,25	0,5	0,75	1	3,75
Precisione e qualità della prestazione svolta	10	0	0,25	0,5	0,75	1	5
Capacità di rapportarsi con l'utenza	5	0	0,25	0,5	0,75	1	3,75
TOTALE	30						12,5

Le valutazioni finali del personale titolare di PO e del restante personale sono trasmesse all'O.I.V. per le analisi e verifiche di competenza. Le valutazioni finali del Direttore, del Personale titolare di PO e del restante personale sono trasmesse all'ufficio preposto e competente per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti, corresponsione che potrà avvenire, per i soli dipendenti una volta completato l'iter per la contrattazione decentrata. I compensi saranno proporzionati al punteggio ottenuto con la valutazione e sulla base di quanto verrà stabilito in sede di contrattazione integrativa dall'Ente con le Organizzazioni Sindacali.

La corresponsione della retribuzione di risultato avverrà solo dopo la validazione da parte dell'O.I.V. della relazione sulla performance, approvata dall'ente per l'annualità di riferimento.

- 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:

Area dei risultati	Totale parziale (a)	
Area dei comportamenti	Totale parziale (b)	
Valutazione complessiva	Totale	(c = a + b)

- VALUTAZIONE NEGATIVA

Costituisce in ogni caso valutazione negativa, tanto per il dirigente quanto per il restante personale, l'aver conseguito un punteggio complessivo non superiore a 59/100.

9. La gestione del contraddittorio e procedure di conciliazione

Una volta ricevuta la valutazione, il valutato ha 7 giorni di tempo per attivare l'eventuale contraddittorio, ossia per richiedere per iscritto al valutatore la revisione della valutazione o un ulteriore colloquio di approfondimento. La richiesta del contraddittorio deve essere adeguatamente motivata. Il valutatore, ricevuta la richiesta, ha 7 giorni di tempo per rispondere e confermare la valutazione o per rivedere il giudizio. In ogni caso l'esito delle sue decisioni va motivato per iscritto e comunicato al valutato.

9.1 Dirigenza

Ove il Dirigente non condivida l'esito della valutazione riportata, può presentare, nei dieci giorni successivi alla notificazione del risultato, istanza di riesame all'Organismo conciliatore all'uopo specificamente individuato dall'Ente e deputato a formulare la proposta di conciliazione, e in assenza di questo all'OIV, allegando a essa ogni atto ed elemento ritenuto utile a tal fine. L'Organismo conciliatore specificamente individuato dall'Ente o in assenza di questo l'OIV si attiva per esaminare la documentazione pervenuta, sentire valutatore e valutato con le modalità che riterrà più opportune, e tentare di comporre un accordo, qualora ne sussistano i presupposti. In caso di convocazione congiunta le parti possono farsi assistere da un rappresentante sindacale purché della sua presenza sia dato congruo avviso al conciliatore e all'altra parte per consentirgli a sua volta di partecipare parimenti accompagnato oppure da solo.

Il tentativo del conciliatore deve essere esperito entro i 40 giorni lavorativi dalla richiesta di conciliazione. Il conciliatore manterrà la riservatezza delle informazioni acquisite e adotterà tutte le misure idonee a evitare che esse possano essere conosciute a terzi estranei alla procedura conciliativa. Nel caso si giunga a un accordo che prevede una modifica della valutazione precedentemente formulata, il conciliatore inviterà il valutatore a dar seguito all'accordo raggiunto modificando la scheda e trasmettendo la nuova valutazione all'interessato, oltre che, per conoscenza, al conciliatore stesso e all'OIV; nel caso non si giunga a un accordo e/o la valutazione non viene modificata, il conciliatore inviterà il valutatore a definire meglio le motivazioni della valutazione formulata e a trasmetterle al valutato, oltre che, per conoscenza, al conciliatore stesso e all'OIV.

Resta ferma l'impugnazione dell'esito di valutazione dinanzi all'Autorità giurisdizionale competente, nelle forme e nei termini di rito. La valutazione definitiva negativa del Dirigente, (punteggio non superiore a 59/100) oltre a comportare la non assegnazione dell'incentivazione prevista (retribuzione di risultato), può comportare la revoca o la mancata conferma dell'incarico da parte dell'Organo di Governo.

9.2 Personale titolare di P.O./ Restante Personale

Il dipendente che non condivida l'esito della valutazione riportata, può presentare, nei dieci giorni successivi alla notificazione del risultato, istanza di riesame al dirigente, allegando a essa ogni atto ed elemento ritenuto utile a tal fine. Il dirigente si pronuncia motivatamente in via definitiva nei successivi dieci giorni. Resta ferma l'impugnazione dell'esito di valutazione dinanzi all'Autorità giurisdizionale competente, nelle forme e nei termini di rito. La valutazione definitiva negativa del dipendente (punteggio non superiore a 59/100), può comportare la mancata erogazione del trattamento economico accessorio legato alla produttività, l'impossibilità di prendere parte a procedure di progressione verticale o orizzontale e, in caso in cui essa intervenga almeno tre volte, rilevare ai fini del licenziamento disciplinare.

ALLEGATI

SCHEDA 1

DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Ente Parco Nazionale Appennino Lucano Val d'Agri

Lagonegrese

Servizio.....

Dipendente

Firma del Direttore _____

Firma del Dipendente _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

obiettivo n. ...

UNITA' ORGANIZZATIVA	
Componenti dell'Unità collaboranti all'obiettivo	
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	
Ripartizione dei compiti tra i componenti	
Osservazioni Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo Eventuali dissensi e proposte alternative	

SCHEDA 2

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Servizio.....

Dipendente

Anno considerato _____

Firma del Direttore _____

Firma del Dipendente _____

Data incontro _____

AREA DEI RISULTATI

PUNTEGGIO DI RISULTATO OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIREZIONE

DESCRIZIONE OBIETTIVO PERSONALE	INDICATORE	PESO (a)	TARGET (b)	VALORE OTTENUTO (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (d = c·100/b)	TOTALI PARZIALI (e=d·a/100)
Obiettivo n.1						
Obiettivo n.2						
Obiettivo n.3						
		TOTALE PESO 70			TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO	

legenda	1	Ottima
	0,75	Buona
	0,5	Discreta
	0,25	Sufficiente
	0	Insufficiente

AREA DEI COMPORTAMENTI

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	10	0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di gestione delle risorse umane e trasparenza dell'azione amministrativa	10	0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di comunicazione, relazione ed integrazione	10	0	0,25	0,5	0,75	1	
TOT:	30						

legenda	1	Ottima
	0,75	Buona
	0,5	Discreta
	0,25	Sufficiente
	0	Insufficiente

AREA DEI RISULTATI

PERSONALE TITOLARE DI PO E/O RESTANTE PERSONALE

DESCRIZIONE E OBIETTIVO PERSONALE	INDICATORE E	PESO (a)	TARGHE T (b)	VALORE OTTENUTO O (c)	PUNTEGGIO CONSEGUITO O (d = c·100/b)	TOTALI PARZIALI I (e=d·a/100)
Obiettivo n.1						
Obiettivo n.2						
Obiettivo n.3						
		TOTALE E PESO 70			TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO 	

legenda	1 Ottima 0,75 Buona 0,5 Discreta 0,25 Sufficiente 0 Insufficiente
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PERSONALE NON DIRIGENZIALE**AREA DEI COMPORAMENTI**

Descrizione dei macro-fattori	Indicatori	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		15	0	0,25	0,5	0,75	1	
Precisione e qualità della prestazione svolta		10	0	0,25	0,5	0,75	1	
Capacità di rapportarsi con l'utenza		5	0	0,25	0,5	0,75	1	
TOTALE		30						...

legenda

1	Ottima
0,75	Buona
0,5	Discreta
0,25	Sufficiente
0	Insufficiente

**PERSONALE TITOLARE DI PO
AREA DEI COMPORAMENTI**

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	
TOTALE	30						

legenda	1	Ottima
	0,75	Buona
	0,5	Discreta
	0,25	Sufficiente
	0	Insufficiente

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Riportare i valori espressi nelle valutazioni degli elementi sotto citati

DIREZIONE

Area dei risultati a)	Totale parziale (a)	
Area dei comportamenti b)	Totale parziale (b)	
Valutazione complessiva c)	totale	(c = a + b)

PERSONALE TITOLARE DI P.O.

Area dei risultati a)	Totale parziale (a)	
Area dei comportamenti b)	Totale parziale (b)	
Valutazione complessiva c)	totale	(c = a + b)

RESTANTE PERSONALE

Area dei risultati a)	Totale parziale (a)	
Area dei comportamenti b)	Totale parziale (b)	
Valutazione complessiva c)	totale	(c = a + b)

Punti di forza

Aree di miglioramento

Eventuali commenti

Eventuali osservazioni conclusive del Dipendente
