



parco nazionale\*  
dell'**alta murgia**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL  
PARCO NAZIONALE DELL'ALTA MURGIA**

Art. 7 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

(Approvato con Deliberazione del Consiglio Direttivo n. 10/2017 del 23/03/2017)



## Indice

Premessa.....	
1. Il ciclo di gestione della performance.....	
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance.....	
3. Sistema di valutazione del dirigente.....	
3.1 Assegnazione degli obiettivi.....	
3.2 Le caratteristiche degli obiettivi.....	
3.3 Le caratteristiche degli indicatori.....	
3.4 Valutazione delle prestazioni.....	
3.5 Comitato di valutazione.....	
3.6 La retribuzione di risultato del direttore.....	
4. Sistema di valutazione del personale.....	
4.1 Finalità del sistema di valutazione.....	
4.2 Principi generali.....	
4.3 Destinatari.....	
4.4 Criteri del sistema di valutazione.....	
4.5 L'attribuzione dei punteggi e il sistema delle fasce di merito.....	
4.6 Processo di valutazione.....	
5. Casi particolari.....	



## Premessa

Il presente documento definisce il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del personale dell'Ente ed è stato predisposto ai sensi dell'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009.

Il nuovo sistema di valutazione tiene conto delle disposizioni del D.lgs. n. 150/2009 e delle successive delibere dell'ex CIVIT che individuano le modalità e tempi di definizione ed adozione del Sistema, nonché i principi ed i contenuti necessari del Sistema stesso.

L'Ente Parco Nazionale dell'Alta Murgia è stato istituito con D.P.R. del 10 marzo 2004 e rientra nel comparto degli Enti Pubblici non Economici.

L'Ente tutela aree di rilevante interesse ambientale ricadenti nella Murgia per complessivi 68.077 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 Dirigente dell'Ente.

Attualmente risultano in servizio presso l'Ente, 10 unità di personale a tempo indeterminato, di cui n. 3 di categoria C4, n. 3 di Cat. C 2, n. 2 di categoria B 3 e n. 2 di categoria B2 rispetto a una dotazione organica di 10 unità. Sono altresì in servizio presso l'Ente n. 3 dipendenti a tempo determinato di cui n. 2 di categoria C2 e n. 1 di categoria A2

Il presente documento illustra gli strumenti e i metodi di valutazione delle *performance* sia organizzative che individuali che sono applicate dall'Ente Parco.

Gli adempimenti richiesti dal D.lgs. n. 150/2009 in materia di valutazione delle *performance* individuali costituiscono per l'Ente un ulteriore impulso a rafforzare e qualificare il processo di innovazione organizzativa.

Il Sistema è stato sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

1. consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati del d.lgs. n. 150/2009, del livello di *performance* atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
3. consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'amministrazione anche ai fini



dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;

4. garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità della misurazione delle *performance*;

5. assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni all'Ente;

6. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;

7. esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata.

Con il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* del personale si è inteso implementare il miglioramento organizzativo del lavoro, elevare gli standard qualitativi delle funzioni e dei servizi svolti, incentivare la qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento del merito, la valorizzazione delle capacità, l'incremento dell'efficienza del lavoro ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo.

Si è reso necessario, pertanto, adeguare il Sistema di valutazione individuale dell'Ente in modo tale che il Sistema stesso potesse svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico offerto e l'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e *performance* organizzativa, coerentemente con le indicazioni fornite al riguardo dalla ex Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) con le delibere nn. 89/2010, 104/2010, 114/2010, 124/2010 e 1/2012, a seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. n. 150 del 2009.

Naturalmente, il presente sistema di valutazione è stato definito tenendo conto dei compiti istituzionali affidati all'Ente Parco, della limitata copertura in termini di unità di personale dipendente, della struttura organizzativa articolata in Servizi e della presenza nella dotazione organica di un solo dirigente che coincide con il Direttore dell'Ente stesso.

## **1. Il ciclo di gestione della performance**

Il D.lgs. n. 150 del 2009 consente alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento continuo. A questo fine, è prevista l'introduzione di un ciclo generale di gestione della *performance*. Per produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati, il ciclo di gestione della *performance* offre alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalla logica dei mezzi (input) a quella dei risultati (output ed outcome). In linea con quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/09, il ciclo di gestione della



*performance* si articola in:

**1. Pianificazione** - Nel piano triennale della *performance* si definiscono gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, si collegano tali obiettivi alle risorse, si individuano gli indicatori per il monitoraggio, si stabiliscono gli obiettivi e gli indicatori per la valutazione del personale dirigenziale.

**2. Gestione** - I progressi ottenuti nel perseguimento degli obiettivi sono monitorati nel corso dell'esercizio attraverso gli indicatori selezionati e, se sono individuati degli scostamenti tra quanto atteso e quanto conseguito, si mettono in atto azioni correttive per colmare tali scostamenti.

**3. Valutazione** - La valutazione della *performance* organizzativa ed individuale è realizzata dall'Organismo indipendente di valutazione, avvalendosi della collaborazione della struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance*.

**4. Rendicontazione** - Annualmente viene redatto alla fine dell'esercizio un documento, la relazione sulla *performance*, che evidenzia i risultati ottenuti a consuntivo in rapporto a quelli desiderati espressi nel piano.

## **2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance**

Per l'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 le Amministrazioni Pubbliche annualmente valutano la *performance* organizzativa e la *performance* individuale adottando a tal fine il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*". All'Organismo Indipendente di valutazione il c. 2, lett. a) del suddetto articolo assegna il compito di provvedere alla misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura organizzativa che deve avvenire secondo le linee dettate dal successivo articolo 8. La *performance* individuale, disciplinata dall'art. 9, prevede una differenziazione tra valutazione dei dirigenti e valutazione del personale senza qualifica dirigenziale stabilendo che "*la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata: a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità*". Inoltre, la misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale è effettuata dai dirigenti, ai sensi dell'art. 9, c. 2, i quali la debbono collegare al "*a) 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 ed organizzativi*".

Alla luce di quanto sopra descritto, prevedendo una forte integrazione con il processo di programmazione e controllo, il sistema di valutazione delle prestazioni rappresenta 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.

Le amministrazioni pubbliche sono tenute a valutare annualmente la *performance* organizzativa e quella individuale.

Con riferimento alla valutazione dell'organizzazione essa è incentrata sui seguenti indicatori:

- l'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione dei bisogni della collettività;
- il grado di attuazione dei piani e dei programmi;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini;
- l'efficienza nell'uso delle risorse;
- la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Con riferimento alla valutazione individuale, si opera una distinzione tra il dirigente e i responsabili dei servizi/posizioni organizzative da una parte e gli altri dipendenti dall'altra. Il dirigente, unico all'interno dell'Ente Parco, e i responsabili dei servizi/posizioni organizzative, sono valutati sulla base degli indicatori della performance della intera organizzazione e dei centri di responsabilità di riferimento. Particolarmente significativo è il rilievo, ai fini della valutazione della performance del dirigente, della sua capacità di valutazione dei dipendenti dell'unità organizzativa attraverso un'adeguata differenziazione dei giudizi. Costituiscono ulteriori parametri di valutazione, il raggiungimento degli obiettivi individuali e le competenze manageriali e professionali dimostrate.

I restanti dipendenti sono valutati sulla base del raggiungimento di specifici obiettivi/azioni, in particolare, la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Alla valutazione delle *performance* realizzate nel corso dell'esercizio sono collegati gli strumenti di premialità introdotti dalla normativa. In particolare, l'amministrazione promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, in un'ottica meritocratica, valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori *performance* attraverso l'attribuzione di incentivi di natura economica e non



solo.

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.

### **3. Sistema di valutazione del dirigente**

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* del dirigente (Direttore dell'Ente Parco) prevede il ricorso ad una serie di passaggi:

- Verifica delle precondizioni per effettuare l'attribuzione del trattamento accessorio; la norma prevede adempimenti in mancanza dei quali non è possibile l'attribuzione del trattamento (allegato n. 1);
- La valutazione della "*performance organizzativa*", intesa come qualità nell'erogazione dei servizi e delle prestazioni, che sarà valutata secondo quanto previsto nella relativa scheda (allegato n. 2) ed alla quale si attribuisce il punteggio massimo di 100;
- La valutazione della "*performance individuale*", intesa come qualità della prestazione individuale che sarà valutata secondo quanto previsto nella relativa scheda (allegato n. 3) ed alla quale si attribuisce il punteggio massimo di 100;
- Il risultato raggiunto nel conseguimento degli obiettivi assegnati annualmente con gli strumenti di programmazione finanziaria e con il piano delle performance, approvati dall'Ente secondo quanto previsto nella relativa scheda (allegato n. 4) ed alla quale si attribuisce il punteggio massimo di 500 punti;
- Verifica dell'eventuale presenza di situazioni per le quali si attiva la riduzione del trattamento, all'espressa previsione normativa dell'art. 21, comma 1 bis del d. lgs. 165 del 2001. L'eventuale decurtazione sarà da applicare con la ponderazione della gravità degli inadempimenti (allegato n. 5).

I risultati conseguiti, quale sommatoria dei punteggi delle 3 schede, consentono di individuare la prestazione effettiva del dirigente valutato.

Si intende "*prestazione effettiva*" il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con le politiche, le procedure e le condizioni che caratterizzano l'ambiente organizzativo in cui si esplica l'attività.



La prestazione effettiva, pertanto, include i risultati e l'abilità del dirigente ad intraprendere idonee azioni per conseguire i risultati e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione.

### 3.1 Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi operativi devono essere assegnati al dirigente in coerenza con i documenti contabili di programmazione quale il bilancio di previsione e la relazione previsionale e programmatica e possono coincidere con gli obiettivi strategici. E' necessario, inoltre, che gli obiettivi siano connessi al "Piano della *performance*" che, come noto deve essere strutturato su un arco temporale di tre anni.

Gli obiettivi annuali/pluriennali sono assegnati al dirigente mediante provvedimento dell'Organo di indirizzo politico dell'Ente Parco che determina contestualmente anche gli indicatori di prestazione e i livelli attesi di comportamento. Gli obiettivi così individuati vengono successivamente comunicati al dirigente valutato, il quale può prospettare propri contributi al fine dell'eventuale messa a punto degli obiettivi stessi. Tenuto conto della difficoltà di misurare tutti gli obiettivi che caratterizzano l'attività del dirigente, è previsto che l'analisi debba concentrarsi su un numero limitato di obiettivi significativi e coerenti con le linee strategiche dell'Ente Parco.

In sede di assegnazione degli obiettivi, verrà utilizzata la scheda (allegato n. 4) che, una volta compilata secondo i criteri in essa riportati e sulla base di quanto sopra descritto, dovrà essere firmata per accettazione dal Direttore.

Questa fase di negoziazione, condivisione, e assegnazione degli obiettivi del dirigente da parte dell'Organo di indirizzo politico dell'Ente deve consolidarsi e concludersi entro il mese di dicembre, per poi permettere al medesimo dirigente di avviare e concludere l'individuazione e assegnazione degli obiettivi a tutto il personale dipendente secondo quanto riportato nei punti successivi.

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 imprevedibili 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.



### **3.2 Le caratteristiche degli obiettivi**

Al fine di rendere possibile una loro corretta assegnazione e successiva valutazione gli obiettivi devono essere:

- chiari nella loro definizione;
- coerenti con le strategie e gli obiettivi di programmazione dell'Ente;
- collegati ai sistemi di budget e di reporting esistenti;
- adattabili a diverse ipotesi di scelta, in relazione alla flessibilità del budget assegnato;
- misurabili nella loro quantificazione;
- significativi;
- legati alla mission del Parco;
- non facilmente raggiungibili, sfidanti ma realistici.

### **3.3 Le caratteristiche degli indicatori**

Gli indicatori dovranno essere:

1. comprensibili (chiari, contestualizzati, misurabili);
2. rilevanti (riferiti a programmi più importanti);
3. confrontabili con altre situazioni e con altre organizzazioni;
4. fattibili in termini finanziari e temporali;
5. affidabili (oggettivi, stabili nel tempo e esenti da perturbazioni).

### **3.4 Valutazione delle prestazioni.**

Il processo di valutazione si articola in cinque fasi e coinvolge i soggetti di seguito specificati.

#### **FASE UNO**

Ha inizio con la programmazione ed assegnazione degli obiettivi che saranno oggetto di valutazione e la determinazione degli indicatori di prestazione. L'organo di indirizzo politico, sentito il Direttore del parco, sulla base delle linee strategiche e dei programmi pluriennali, definisce, di norma, annualmente gli obiettivi strategici e i target di performance organizzativa su base triennale. In particolare vengono definiti, gli obiettivi, individuando per ognuno, l'indicatore di misurazione ed il target. Questa fase si conclude con l'approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico dell'aggiornamento del Piano della performance entro il 31 gennaio di ogni anno (gli attori coinvolti sono il direttore/organo di indirizzo politico dell'Ente).



## FASE DUE

E' relativa al monitoraggio e alla verifica dell'avanzamento degli obiettivi assegnati; in questa fase, al termine del primo semestre di ogni anno, il Direttore predispone una sintetica relazione con la quale è indicato il livello di raggiungimento di ogni obiettivo assegnato e gli eventuali imprevisti rilevati ai fini operativi, nonché la conseguente revisione da apportare al piano-obiettivi. La relazione semestrale deve essere presentata dal Direttore all'OIV e forma oggetto di incontro e discussione (gli attori sono l'OIV e il direttore).

## FASE TRE

Riguarda la consuntivazione dei risultati e la valutazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi e del livello dei comportamenti. La consuntivazione finale sarà effettuata anche sulla base di una relazione esaustiva sull'andamento delle attività dell'Ente al 31 dicembre predisposta dal Direttore. La relazione rappresenta per l'OIV uno strumento non vincolante da utilizzare come supporto nella formalizzazione della valutazione; per il Direttore rappresenta, invece, un momento di riflessione rispetto alla qualità dei propri comportamenti. Inoltre, l'OIV potrà utilizzare anche specifico questionario somministrato ai collaboratori del valutato e agli organi politici di riferimento. Il questionario somministrato, tendenzialmente, solo ai collaboratori appartenenti alla Cat. B e/o C, sarà necessariamente anonimo. La sua somministrazione verrà curata da un soggetto sopra le parti (OIV). La custodia dei questionari stessi, che non possono essere mostrati pubblicamente se non nella forma di elaborazione complessiva dei dati, sarà affidata all'OIV. I questionari saranno somministrati e compilati in un unico momento, in base ad un calendario che sarà predisposto dall'OIV (sono coinvolti OIV, Direttore).

## FASE QUATTRO

Attiene alla sintesi delle valutazioni sui singoli obiettivi e sui comportamenti più significativi posti in atto dal Direttore a cura dell'OIV.

## FASE QUINTA

E' rappresentata dalla comunicazione della valutazione al Direttore durante il colloquio di valutazione.

Alla conclusione del procedimento di valutazione l'OIV propone all'Organo di indirizzo Politico un giudizio complessivo sulla "prestazione effettiva" del Direttore. Il giudizio complessivo della prestazione deve tener conto degli eventuali contributi del dirigente emersi durante il colloquio finale di valutazione.

L'Organo di indirizzo Politico definirà la valutazione formalizzandola con atto amministrativo che dovrà essere comunicato al dirigente valutato. (questa fase è presidiata



dall'OIV e dall'Organo di indirizzo Politico).

### **3.5 Comitato di valutazione**

Il comitato di valutazione è un organo collegiale di garanzia incaricato di gestire la conflittualità nell'ipotesi in cui la valutazione definitiva, su proposta dell'OIV, dell'Organo Politico dell'Ente, non sia condivisa dal Direttore valutato. In caso di disaccordo sul giudizio di valutazione, il Direttore può chiedere indagini al Comitato, supportando la propria richiesta con elementi non presi in considerazione dal valutatore (Organo Politico ed OIV).

Il comitato esprime un parere sulla valutazione, nella cui responsabilità esclusiva rientra il provvedimento finale. Il comitato di valutazione sarà costituito solo in caso di disaccordo di giudizio ed è composto da 3 rappresentanti, di cui uno con funzioni di presidente, scelti tra i componenti degli Organismi Indipendenti di Valutazione di similari Enti pubblici non economici nazionali (altri Enti Parco).

### **3.6 La retribuzione di risultato del direttore**

In esito al processo di valutazione al Direttore sarà corrisposta la retribuzione di risultato relativa al punteggio conseguito secondo le seguenti modalità:

Retribuzione di risultato =  $\text{Punteggio conseguito} / \text{Punteggio massimo ottenibile (700)} \times$   
Retribuzione di risultato massima prevista.

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

La retribuzione di risultato sarà calcolata con le modalità previste nel contratto di lavoro per l'espletamento dell'incarico di direttore del Parco Nazionale dell'Alta Murgia

## **4 SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

### **4.1 Finalità del sistema di valutazione**

Le finalità del sistema proposto sono:

- rilevare i risultati migliori, riconoscerli e premiarli;
- favorire un processo di comunicazione tra Direzione e dipendenti sulle aspettative e gli obiettivi dell'Ente, nonché sulle aree di miglioramento individuali, anche mediante un'autovalutazione del dipendente stesso;
- rilevare e valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando contestualmente i fabbisogni formativi del personale da soddisfare;
- condivisione con il personale dipendente delle strategie pianificate dall'Ente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni individuali in termini di qualità.



## 4.2 Principi generali

I principi generali a cui si ispira il Sistema di valutazione sono riconducibili a quelli introdotti dalla contrattazione collettiva nazionale del comparto degli Enti pubblici non economici, dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché quelli contenuti nella direttiva del 24 marzo 2004 del Ministro della funzione pubblica per il miglioramento del benessere organizzativo delle pubbliche amministrazioni.

I principi generali possono essere essenzialmente ricondotti ai seguenti:

- individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente; verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento con la previsione anche di una autovalutazione da parte degli stessi dipendenti;
- 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.

I risultati individuali e collettivi ottenuti dal personale dipendente dell'Ente Parco a seguito dell'applicazione del presente Sistema di valutazione possono essere tenuti in considerazione ai fini delle procedure selettive per le progressioni economiche, come previsto dagli art. 23 e 24 del D.lgs. n. 150/2009.

## 4.3 Destinatari

I destinatari del Sistema di valutazione sono i dipendenti dell'Ente Parco, con qualifica non dirigenziale e inquadrati nelle aree professionali di cui al rispettivo CCNL del comparto Enti pubblici non economici.

## 4.4 Criteri del sistema di valutazione

Il Sistema di valutazione consente di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) ai risultati conseguiti dall'Ente ed



alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

Per la valutazione del singolo dipendente è prevista l'integrazione di due tabelle di verifica (allegati nn. 6 e 8 per i dipendenti e allegati nn. 7 e 8 per i Capi Servizio/Posizioni organizzative).

La prima tabella relativa ai comportamenti. Nella scheda si è attribuito un diverso coefficiente di ponderazione in base al livello. La seconda relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (unità organizzativa/servizio) di appartenenza. Il punteggio attribuito quale contributo al risultato conseguito dalla unità organizzativa/servizio, verrà riportato nella scheda relativa ai comportamenti. Anche in questo caso il punteggio conseguito dal dipendente è stato ponderato in base al livello.

Il processo di valutazione è composto dalle sotto indicate quattro fasi:

### **FASE UNO**

Attribuzione di un punteggio, c.d. punteggio di risultato (max 5 punti), in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (unità organizzativa/servizio) di appartenenza.

Per la necessità di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati alle strutture organizzative/servizio osservando i criteri di seguito descritti:

- Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa/servizio;
- controllabilità dell'obiettivo da parte dei dipendenti appartenenti all'unità organizzativa;
- misurabilità dell'obiettivo;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

Ad ogni obiettivo come sopra individuato, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce.

A tali obiettivi sono associati indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma "pesata" del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa/servizio.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa/servizio rappresenta anche l'elemento di definizione del punteggio di risultato di ogni singolo dipendente appartenente a quella struttura.

Il valutatore (Direttore) a tal fine utilizzerà la scheda di riferimento di cui all'allegato 8.

### **FASE DUE**

- 1) **Valutazione dei dipendenti diversi dai Capi servizio/Posizioni organizzative**



Valutazione dei comportamenti di ogni singolo dipendente ed attribuzione del punteggio. Sono esclusi da questa fase i Capi Servizio/Posizioni organizzative per i quali si procede con la valutazione come più avanti rappresentata.

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

- a) qualità della prestazione individuale;
- b) impegno ed orientamento al risultato;
- c) competenze.

Il valutatore (Direttore), previa consultazione del funzionario responsabile del servizio di pertinenza con riferimento a ciascuna delle aree suddette, assegnerà ad ogni dipendente (con esclusione dei Capi Servizio/Posizioni organizzative) un punteggio nelle modalità indicate all'allegato n.6

Una volta assegnati i punteggi per ogni area di valutazione e per ogni dipendente, il valutatore provvederà a definire il punteggio complessivo sintetico che è dato dalla somma dei punteggi assegnati alle tre aree.

## 2) Valutazione dei Capi Servizio/Posizioni organizzative.

In relazione ai particolari e complessi compiti affidati al personale individuato quale responsabile della struttura organizzativa "Servizio" (Capo Servizio/Posizioni organizzative), di cui rispondono direttamente, e tenuto conto del particolare ruolo connesso alla necessità di presidiare importanti e diversi processi, assicurare la qualità dei servizi e dei risultati, la circolarità delle comunicazioni, l'integrazione/facilitazione dei processi, la consulenza specialistica e l'ottimizzazione delle risorse affidate, questa fase del processo di valutazione si concretizza nella compilazione da parte del Direttore della scheda di cui all'allegato n. 7.

Tale scheda tiene in debito conto dei seguenti elementi:

- ✓ capacità di assumere responsabilità;
- ✓ capacità di soluzione di problemi ad elevata complessità;
- ✓ capacità decisionali in situazioni di complessità, orientando il proprio contributo professionale alla ottimizzazione del sistema, al monitoraggio sistematico dei risultati;
- ✓ capacità di gestire il cambiamento organizzativo;
- ✓ capacità di gestire relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, anche tra strutture organizzative diverse da quella di appartenenza;



- ✓ relazioni esterne con altri enti o istituzioni, di tipo diretto, anche con rappresentanza istituzionale, relazioni complesse con gli utenti di natura diretta e relazioni negoziali;
- ✓ capacità di cooperazione e integrazione operativa e funzionale, nonché capacità di gestire gruppi di lavoro, anche interfunzionali, guidando e motivando gli appartenenti al gruppo stesso;
- ✓ leadership.

Il Direttore, in sede di valutazione, assegnerà al dipendente un punteggio fino ad un massimo di 5 punti per ognuno degli elementi considerati, che hanno un diverso coefficiente di ponderazione. La valutazione complessiva (punteggio totale della scheda), comunque, non può superare i 50 punti.

### FASE TRE –

Calcolo del punteggio complessivo ed autovalutazione.

Una volta completata la FASE UNO, di attribuzione del punteggio di risultato, in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza, sia per i singoli dipendenti che per i Capi Servizio/Posizione Organizzative, e la FASE DUE, di valutazione della prestazione e delle competenze di ogni singolo dipendente, ha luogo un colloquio tra valutatore (direttore) e valutato (dipendente).

Entro il mese di febbraio (dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione), al termine dei colloqui, viene notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati, con assegnazione di un termine non superiore a 10 giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Scaduto il termine per le eventuali osservazioni, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo (dato dalla somma dei punteggi delle 2 schede – max 100 punti) e notifica il provvedimento finale.

Il valutatore, infine, compila la graduatoria delle valutazioni individuali e distribuisce il personale nei livelli di *performance*.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del valutato, da presentarsi entro 15 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione su tale reclamo è emanata dal valutatore di seconda istanza (OIV), con provvedimento motivato, entro 15 giorni



dalla presentazione del reclamo. I provvedimenti di valutazione sono soggetti a rettifica per autotutela.

#### **FASE QUATTRO** –

Attribuzione del compenso incentivante sulla base del punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità che saranno stabilite in sede di contrattazione integrativa di Ente.

Questa è l'ultima fase che coincide con il pagamento dei compensi che sarà proporzionato al punteggio ottenuto con la valutazione sulla base di quanto verrà stabilito in sede di contrattazione integrativa dall'Ente con le Organizzazioni Sindacali ed RSU.

#### **4.5 L'attribuzione dei punteggi e il sistema delle fasce di merito**

La valutazione complessiva della performance come detto è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito alla valutazione della performance organizzativa / di struttura e alla valutazione delle competenze e dei comportamenti. Il Direttore compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale a seconda del punteggio ottenuto nella valutazione. Come previsto dall'art 19, comma 6 del D.lgs n. 150 *“Le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente”*.

Essendo il numero di dipendenti inferiore a 15, non si applica la ripartizione in fasce. Tuttavia si stabilisce che:

Percentuale di personale	Percentuale di risorse	Punteggio ottenuto nella valutazione
45%	50%	Tra 90 e 100

L'arrotondamento rispetto alla percentuale di dipendenti assegnabile sarà effettuato all'unità superiore nel caso di resto pari o superiore a 0,5; all'unità inferiore nel caso di resto inferiore a 0,5. Qualora più dipendenti conseguano lo stesso punteggio verrà utilizzato come criterio di prevalenza quello che fa riferimento al miglior punteggio conseguito nella valutazione relativa al biennio precedente.

#### **4.6 Processo di valutazione**

Il processo di valutazione del personale deve essere coerente con il processo di



programmazione e controllo ed è strettamente aderente al processo di valutazione del Direttore dell'Ente.

Le fasi operative che di seguito sono descritte, coinvolgono i seguenti attori:

- il “valutatore”, che coincide con il Direttore dell'Ente Parco;
- il “valutato”, che coincide con il singolo dipendente soggetto alla procedura di valutazione;
- il “valutatore di seconda istanza”, che coincide con l'OIV.

Il processo di valutazione ha inizio con l'assegnazione degli obiettivi da perseguire nell'anno (definiti nel Piano della performance in coerenza con il Bilancio di previsione)

Entro 10 giorni dall'assegnazione degli obiettivi al Direttore, lo stesso, in qualità di valutatore provvede formalmente a rendere noti al tutto il personale gli obiettivi ed i pesi assegnati ad ogni singolo.

I singoli dipendenti devono firmare per accettazione le schede contenenti gli obiettivi/compiti assegnati.

Il Valutatore, al termine dell'iter relativo all'assegnazione degli obiettivi alle strutture organizzative/servizi, provvede con tempestività a trasmettere copia delle schede obiettivo all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, nominato in applicazione dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150/2009.

Una volta concluso l'iter di assegnazione degli obiettivi il Direttore dell'Ente effettua trimestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle strutture, utilizzando ove possibile i sistemi informativi in dotazione ed informando il personale coinvolto.

Il monitoraggio, nel corso dell'esercizio, rivela la percentuale di avanzamento degli obiettivi, individuando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi. In tale ultimo caso il Direttore promuove incontri con il personale delle unità organizzative/servizi coinvolte, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi.

## **5 CASI PARTICOLARI**

Gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa/struttura/servizio, per cause non prevedibili, quale ad esempio, il mutamento del contesto normativo e regolamentare di riferimento o la sopravvenuta carenza di risorse, possono essere ridefiniti nel corso dell'anno. La ridefinizione è concordata con i valutati.



Allegato 1

Scheda di verifica delle Pre-condizioni per il riconoscimento della retribuzione di risultato					
Se si verifica ANCHE UN SOLO "NO" non si attribuisce la retribuzione di risultato					
ID	Obbligo	Prescrizione normativa	Fonte normativa	si	no
1	Regolarità nell'uso del lavoro flessibile	<p>Comma 3 - Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile <b>non può essere erogata la retribuzione di risultato.</b></p> <p>Comma 5 - I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni dell'art.36 del D.lgs. 165/2001 (relativo all'utilizzo del lavoro flessibile) <b>sono responsabili anche ai sensi dell'articolo 21 dello stesso decreto.</b></p>	D.lgs n. 165/2001, art.36 commi 3 e 5		
2	Esercizio dell'azione disciplinare	Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì la <b>mancata attribuzione della retribuzione di risultato</b> per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione.	D.lgs. 165/2001, art.55 sexies, comma 3		
3	Controllo sulle assenze	Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni dell'art.55 septies del d.lgs. 165/2001 relative alle assenze, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. <b>Si applicano, al riguardo, le disposizioni degli articoli 21 e 55- sexies, comma 3.</b>	D.lgs. 165/2001, art.55 septies, comma 6		
4	Adozione del Piano della Performance	In caso di mancata adozione del Piano della performance e' fatto <b>divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti</b> che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti	D.lgs.150/2009 Art. 10		
5	Adozione e realizzazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità; assolvimento degli obblighi di Pubblicazione sul proprio sito istituzionale delle informazioni nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata.	In caso di mancata adozione e realizzazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità o di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul proprio sito istituzionale delle informazioni nella sezione <i>Trasparenza, valutazione e merito</i> , nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata, è fatto <b>divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti</b> preposti agli uffici coinvolti.	D.lgs.150/2009 art.11		



Scheda di valutazione della "performance organizzativa"							
Elementi di verifica (a)	Coefficiente di ponderazione da 0 a 20 (b)	Valutazione (c)					Punti (d)
		1	2	3	4	5	
Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività							
Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse							
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi							
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso forme di partecipazione e collaborazione							
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti							
Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati							
<b>Totale</b>	<b>20</b>						

Le colonne (A), (B), debbono essere compilate ad inizio del ciclo di valutazione

Le colonne (C), (D) 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.

(B) In questa colonna occorre indicare il peso ponderale del singolo fattore.

Viene quindi attribuita ad ogni voce un valore.

Ovviamente, la somma dei pesi dovrà essere = 20.

(C) In questa colonna viene indicato il livello di valutazione, ovvero il giudizio, assegnato dall'OIV.

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.



**Allegato 3**

<b>Scheda di valutazione della "qualità della prestazione individuale" del Direttore</b>							
Elementi di verifica (a)	Coefficiente di ponderazione da 0 a 20 (b)	Valutazione (c)					Punti (d)
		1	2	3	4	5	
<b>Direzione/ Leadership</b> - Capacità di orientare e guidare le azioni di collaboratori e dipendenti in modo efficace e credibile rispetto al raggiungimento degli obiettivi; capacità di coinvolgere, creare consenso e motivare per ottenere un'attiva collaborazione.							
<b>Miglioramento ed innovazione</b> - Capacità costante e proattiva di adeguare i prodotti ed i servizi (e delle relative modalità di produzione/erogazione) presidiati dalle unità organizzative di riferimento, in modo graduale o radicale, in base all'evoluzione delle necessità e dei bisogni (dichiarati o inespressi) dei clienti interni ed esterni, nella continua ricerca di miglioramento dei livelli di efficienza, efficacia, soddisfazione dell'utenza; orientamento alla semplificazione, supportato dalla comprensione e razionalizzazione delle necessità interne ed esterne, finalizzate alla costante gestione della complessità.							
<b>Organizzazione del lavoro</b> - Capacità di programmare e strutturare efficientemente le attività proprie e dei collaboratori attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, strumentali ed economiche disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati; capacità di gestire e aggiornare i piani di lavoro, attuando controlli e aggiustamenti per il corretto funzionamento dei processi gestiti e per la prevenzione/gestione puntuale e immediata di variazioni e picchi di carico operativo delle attività; capacità di pianificazione delle attività e di valutazione del grado di priorità degli obiettivi assegnati ai collaboratori; capacità di valutare correttamente le implicazioni e gli impatti sociali, ambientali, tecnici ed organizzativi delle attività pianificate (proprie e dei dipendenti/collaboratori).							
<b>Gestione e sviluppo delle risorse umane</b> Capacità di conoscere, motivare, ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo; capacità di individuare bisogni di apprendimento e potenzialità delle persone; capacità di definire/facilitare percorsi di sviluppo delle risorse gestite; capacità di motivare ai risultati i collaboratori, anche attraverso il ricorso al confronto ed al feedback esplicito; capacità di ricorso alla delega in relazione ai profili delle risorse ed alla complessità delle attività; capacità di individuare, affrontare, gestire e risolvere eventuali situazioni critiche, esplicite o latenti, che generino difficoltà nei propri rapporti interpersonali o all'interno di gruppi. Capacità di utilizzare la valutazione per stimolare la crescita professionale. Capacità di valutare i collaboratori valorizzando il merito e la professionalità intesa come qualità del processo e dei metodi utilizzati per la valutazione e risultati della valutazione intermini di differenziazione.							
<b>Gestione del cambiamento</b> Capacità di recepire ed anticipare le spinte e le esigenze di cambiamento provenienti dall'esterno e dall'organizzazione; capacità di rispondere alle sollecitazioni allineando i propri comportamenti e quelli della proprie unità organizzative, gestendo le conflittualità e le situazioni di opposizione preconcetta al cambiamento e favorendone attivamente la realizzazione e l'accettazione.							
<b>Totale</b>	20						



Da compilarsi secondo le modalità di cui all'allegato 2



Scheda di verifica per la riduzione del trattamento accessorio del Direttore					
ID	Obbligo	Prescrizione normativa	Fonte normativa	si	no
				Decurtazione / Sanzione	
1	Dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione	Al di fuori dei casi di cui al comma 1 dell'art.21 del D.lgs. 165/2001, al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla Civit in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, <b>la retribuzione di risultato è decurtata</b> , sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota <b>fino all'80%</b> .	D.lgs. 165/2001, art.21 comma 1 bis	0%	Max 80%



Scheda di valutazione del singolo dipendente anno 201.....											
Sig..... Liv.....											
Fattore di valutazione (a)	Elementi di verifica (b)	Coefficiente di ponderazione in base al livello			Descrittori (d)	Valutazione (e)					Punti (f)
		A	B	C		1	2	3	4	5	
Qualità della prestazione individuale	Precisione e puntualità delle prestazioni svolte, attitudine alla responsabilità	1,1	1,1	1,1	Ha dimostrato capacità di rispettare i tempi di svolgimento del lavoro, velocità e precisione nell'adempimento di proprie responsabilità, nella redazione degli atti, tempestività e appropriatezza di resa della prestazione richiesta, ha dimostrato inclinazione all'assunzione in proprio di significativi profili di responsabilità.						
	Adattamento e orientamento all'utenza	1,1	0,7	0,3	Ha dimostrato di saper organizzare le proprie attività in relazione all'utenza, sia interna che esterna, disponibilità, facile reperibilità, capacità di suscitare un'immagine competente ed efficiente.						
	Capacità organizzativa, di guida e delega	0,3	0,5	0,7	Ha dimostrato inclinazione all'organizzazione del lavoro e alla guida del gruppo, alla delega ad altri dipendenti di funzioni e attività.						
	Capacità di produrre soluzioni innovative	0,3	0,5	0,7	Ha dimostrato capacità di semplificare tematiche complesse, di valutare e risolvere, in maniera innovativa, problemi e situazioni non previste.						
	Capacità di lavorare in team	0,7	0,7	0,7	Ha dimostrato capacità di contribuire al lavoro di gruppo, anche con apporti originali e spontanei.						
	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti	0,5	0,5	0,5	E' stato capace di rispettare, per quanto di propria competenza, i tempi per la conclusione del procedimento, ai sensi dell'art. 2 della legge 241 del 1990						
	<b>Sub totale</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Somma punteggio</b>						=
Impegno	Coinvolgimento all'interno dei processi lavorativi	3,6	2	0,7	Ha dimostrato di contribuire, personalmente e attivamente, all'interno dei processi produttivi dell'ente, alla resa di prestazioni, servizi, prodotti.						
	Capacità di organizzare e controllare il proprio lavoro	2	1,5	0,7	Ha dimostrato capacità nell'autonoma e appropriata gestione delle proprie responsabilità, competenze, scadenze.						
	Partecipazione effettiva ai processi di flessibilità	2,4	1,5	0,6	Ha dimostrato capacità di adeguarsi a diverse condizioni, anche in situazioni di stress, e a diversi ambiti di lavoro, anche per attività di non stretta competenza.						
	<b>Sub totale</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>Somma punteggio</b>						=
Competenza	Sviluppo delle competenze	0,8	1,2	1,6	Ha dimostrato di approfondire e diversificare le proprie conoscenze e competenze, anche per aree non di stretta responsabilità.						
	Capacità di svolgere mansioni attribuite con la perizia necessaria	1	1,2	1,2	Ha dimostrato capacità di svolgere mansioni e affrontare tematiche e redigere atti, studi, ricerche, provvedimenti, con completezza, chiarezza di riferimenti di fatto e normativi, efficacia di comunicazione linguistica.						
	Capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati	0,2	0,6	1,2	Ha dimostrato attitudine all'orientare, proficuamente, il lavoro ai risultati e agli obiettivi.						
	<b>Sub totale</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Somma punteggio</b>						=
<b>Totale fattori di valutazione</b>										<b>Somma sub total</b>	
<b>Risultati ottenuti</b>		<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>Vedi scheda punteggio del risultato dell'unità organizzativa/struttura</b>						<b>Giudizio * peso= somma</b>
<b>Valutazione individuale</b>					<b>Somma totale fattori di valutazione e risultato dell'unità organizzativa/struttura</b>					<b>= somma</b>	



Il punteggio da inserire nella colonna valutazione dell'allegato n. 6 varia da 0 a 5 secondo la seguente gradazione:

	area di valutazione "qualità della prestazione individuale", area di valutazione "impegno" e area valutazione "competenza".
PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
5	Sempre
4	Quasi sempre
3	Spesso
2	A volte
1	Raramente
0	Mai



Allegato 7

Scheda di valutazione del Capo Servizio/Posizioni Organizzative								
Elementi di valutazione	Coefficiente di ponderazione	Descrittori	Valutazione					Punti assegnati
			1	2	3	4	5	
Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti. Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	2	Ha dimostrato, con verifica sulle date di emissione degli atti i tempi di conclusione ai sensi dell'art. 2 della legge n. 241/90. Ha dimostrato, in relazione ai piani e programmi dell'amministrazione, di rispettare le tempistiche, orientandole attività, monitorandone gli avanzamenti, effettuando le eventuali correzioni						
Circolazione delle informazioni	1	Ha dimostrato, con atti, condotte e risultati, un'appropriata circolazione dei dati, delle informazioni, delle buone pratiche, dei metodi						
Capacità di pianificare e programmare le attività	2	Ha dimostrato, con atti, condotte, risultati, di sapere orientare le attività con tecniche di pianificazione e programmazione, anche nella gestione delle priorità ed emergenze						
Livello di capacità manageriale (soluzione di problemi, iniziativa, decisione, realizzazione, interazione professionale, sviluppo delle risorse, flessibilità)	4	Ha gestito la posizione dimostrando capacità di problem solving						
Attitudine all'analisi ed all'individuazione- implementazione delle soluzioni ai problemi operativi	1	Ha dimostrato capacità di svolgere attività orientate alla valutazione preventiva e alla risoluzione programmata delle problematiche attuative della struttura affidata						
Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (Vedi scheda punteggio del risultato dell'unità organizzativa/struttura)	10	L'unità organizzativa/struttura affidata ha raggiunto i singoli obiettivi affidati dalla programmazione gestionale dell'Ente						
			<b>Totale</b>					<b>= somma punteggio</b>

Il punteggio da inserire nella colonna valutazione varia da 0 a 5 secondo la seguente gradazione:

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
5	Sempre
4	Quasi sempre
3	Spesso
2	A volte
1	Raramente
0	Mai





**SCHEDA PUNTEGGIO DI RISULTATO DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA/STRUTTURA**

MASSIMO PUNTI 5

Anno di valutazione:		UNITA' ORGANIZZATIVA/STRUTTURA:							
Dipendente:									
Compiti assegnati (A)	Obiettivo (B)	Peso % (C)	Risultati raggiunti (D)	Valutazione da 0 a 5 (E) (*)					Punteggio (peso *Valutazione)
				1	2	3	4	5	
Compito 1									
Compito 2									
.....									
Compito N									
		TOTALE PESO 100	Totale Punteggio					= somma colonna punteggio (max 5)	

**Da compilarsi secondo le modalità di cui all'allegato 4**