



Ministero dell'Ambiente e della  
Tutela del Territorio e del Mare



PARCO DELLE CINQUE  
TERRE  
prot. del. 03/02/2016  
numero: 0000001343 - P / 1

PATRIMONIO MONDIALE DELL'UMANITÀ



## DELIBERAZIONE DEL PRESIDENTE

n. 07 del 03.02.2016

### Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Parco Nazionale delle Cinque Terre

#### IL PRESIDENTE

VISTA la legge 6 dicembre 1991, n. 394 che detta principi fondamentali per l'istituzione e la gestione delle aree naturali protette e ss. mm. ii.;

VISTO il Decreto di istituzione del Parco Nazionale delle Cinque Terre del 6 ottobre 1999, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 295 del 17 dicembre 1999;

VISTO il D.M. 12.12.1997 istitutivo dell'Area Marina Protetta delle Cinque Terre ed il D.M. del 09.11.2004 di modifica dell'Area Marina Protetta denominata Cinque Terre;

VISTO il D.M. 20.07.2011 di aggiornamento dell'Area Marina Protetta delle Cinque Terre e il D.M. 20 luglio 2011, n. 189 avente ad oggetto il Regolamento recante la disciplina delle attività consentite nelle diverse zone dell'Area Marina Protetta delle Cinque Terre;

VISTO il D.M. 24.02.2015 avente ad oggetto "Approvazione Regolamento di Esecuzione ed Organizzazione dell'Area Marina Protetta delle Cinque Terre", pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 62 del 16.03.2015;

VISTO il Decreto del Ministero dell'Ambiente GAB-DEC-2012 - 000150 del 01.08.2012 con il quale viene nominato il C.V. (CP) Vittorio Alessandro Presidente dell'Ente Parco Nazionale delle Cinque Terre a decorrere dal 01 settembre 2012;

VISTA la Deliberazione del Presidente n. 100 del 30.12.2014 avente ad oggetto "Approvazione incarico di Direttore dell'Ente Parco Nazionale delle Cinque Terre in attuazione al Decreto del Ministro dell'Ambiente della Tutela del Territorio e del Mare n. 294 del 02.12.2014";

VISTA la Deliberazione del Presidente n. 43 del 13.07.2015, avente ad oggetto "Nomina del Responsabile dell'Area Marina Protetta delle Cinque Terre";

VISTO il Decreto Legislativo n. 150 del 2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico in efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";





Ministero dell'Ambiente e della  
Tutela del Territorio e del Mare



PATRIMONIO MONDIALE DELL'UMANITÀ



VISTO il Decreto Legislativo n. 33 del 14.03.2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”;

VISTA la Deliberazione del Presidente n. 40 del 13.05.2014 “Nomina componenti “Organo Indipendente di Valutazione” - Organo Monocratico”;

VISTA la Delibera dell’Autorità Nazionale Anticorruzione n. 121/2014 avente ad oggetto “Parere favorevole dell’Autorità dell’Amministrazione Ente Parco Nazionale delle Cinque Terre, per la nomina dell’Organismo Indipendente di valutazione (art. 14, comma 3, decreto legislativo n. 150/2009)

VISTA la nota del OIV prot. n. 910 del 27.01.2016 con la quale il dott. Alberto Di Francescantonio dichiara di non accettare l’incarico conferito;

PRESO ATTO che sono state avviate le procedure Amministrative per la definizione di una intesa per avvalersi dell’OIV già individuato da Parco Nazionale dell’Appennino Tosco Emiliano;

VISTA la bozza di “Sistema di Misurazione e valutazione della Performance del Parco Nazionale delle Cinque Terre di cui all’art 7 del D.Lgs 27 ottobre 2009, n. 150” che allegata al presente atto ne costituisce parte integrante e sostanziale;

RITENUTO di condividere le misure di valutazione previste nel succitato documento;

STANTE il parere favorevole rilasciato in ordine alla congruità, alla regolarità tecnica e amministrativa, parte integrante del presente atto;

RITENUTO di approvare il Piano sopracitato così come redatto;

## DELIBERA

### Art. 1

Di approvare il “Sistema di Misurazione e valutazione della Performance del Parco Nazionale delle Cinque Terre di cui all’art 7 del d.lgs 27 ottobre 2009, n. 150” che allegata al presente atto ne costituisce parte integrante e sostanziale;

### Art. 2

Di dare mandato alla direzione di pubblicare il “Sistema di Misurazione e valutazione della Performance del Parco Nazionale delle Cinque Terre di cui all’art 7 del d.lgs 27 ottobre 2009, n. 150” nelle forme previste dalle norme vigenti;





Ministero dell' Ambiente e della  
Tutela del Territorio e del Mare



PARCO  
NAZIONALE  
DELLE  
CINQUE TERRE

Area Marina Protetta delle Cinque Terre

PATRIMONIO MONDIALE DELL'UMANITÀ



Art. 3

Di sottoporre il presente provvedimento alla ratifica del Consiglio Direttivo, appena insediato;

Art. 4

Di dare atto che la presente Deliberazione viene pubblicata all'Albo dell'Ente Parco

Il presente provvedimento sarà trasmesso alle amministrazioni vigilanti.

Letto, approvato e sottoscritto

Il Presidente

Dr. Vittorio Alessandro



Deliberazione Presidenziale

Oggetto: Sistema di misurazione e valutazione della performance del Parco Nazionale delle Cinque Terre

Visto di regolarità tecnico amministrativa ai sensi della normativa vigente

Il Direttore  
Ing. Patrizio Scarpellini



# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PARCO NAZIONALE DELLE CINQUE TERRE DI CUI ALL'ART 7 DEL D.LGS 27 OTTOBRE 2009, N. 150**

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'art 7 del d.lgs 27 Ottobre 2009, n. 150, si articola in tre capitoli:

1. sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art.8 del d.lgs 27 Ottobre 2009, n. 150);
2. sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del direttore (art.9, comma 1 del d.lgs 27 Ottobre 2009, n. 150);
3. sistema di misurazione e valutazione svolta dal direttore sulla performance individuale del personale (art.9, comma 2 del d.lgs 27 Ottobre 2009, n. 150);

## **PREMESSA**

Il sistema di valutazione che segue si pone l'ambizioso obiettivo di prevedere ed adeguare il sistema di valutazione della performance alle linee programmatiche e normative previste nella Legge delega 15/2009, trasfusa nel Decreto Legislativo n.

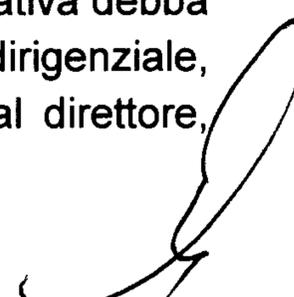
Tale normativa, vincolante per questo Ente Parco, non può non tenere conto, sia della limitata copertura dei posti in dotazione organica, sia della limitatezza delle somme a disposizione dovute ai recenti tagli (2009, 2010).

A ciò si aggiunge la normativa introdotta dal D.L. 78/2010, convertito nella legge 122/2010, che fra gli altri contenuti, ha disposto forti limiti alla contrattazione integrativa. Questi tagli e le limitazioni sopra ricordate pongono una serie di problemi organizzativi, tenuto conto della graduale copertura dei posti in dotazione organica previsti e concessi

Anche alla luce delle citate considerazioni, l'OIV propone alcuni adeguamenti organizzativi alla normativa sopra ricordata, legati alla tipicità e alla limitata dimensione dell'Ente Parco Nazionale delle Cinque Terre.

### **Performance Organizzativa e Performance Individuale**

L'OIV ritiene che per la struttura del Parco la performance organizzativa debba essere valutata parallelamente all'area di competenza dell'unica figura dirigenziale, differenziando però gli obiettivi strategici da quelli operativi assegnati al direttore, almeno in via sperimentale per i prossimi tre anni.



Il monitoraggio della performance organizzativa al termine dei tre anni di osservazione consentirà di raccogliere elementi utili ed oggettivi per definire in via definitiva l'ambito di osservazione e individuazione della performance organizzativa dell'Ente Parco.

La performance individuale, nell'ambito della sperimentazione triennale proposta, misurerà l'apporto del personale, (a tempo indeterminato e determinato) al raggiungimento della performance organizzativa, secondo obiettivi e *standard* comportamentali, definiti dagli organi di indirizzo politico e misurati secondo il sistema che segue.

L'onere della valutazione finale spetterà, per quanto riguarda la performance organizzativa e del direttore, all'organo di indirizzo politico, su proposta dell'OIV, mentre la valutazione finale del personale, limitatamente alla misurazione della performance individuale, è espletata dal Direttore, sentito il parere di massima dell'OIV.

## **1. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (ART.8 DEL D.LGS 27 OTTOBRE 2009, N. 150);**

Il sistema di valutazione della performance organizzativa deve consentire di misurare e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi e/o dei risultati attesi dall'Ente Parco in un determinato periodo, di norma annuale.

Nel caso di programmi ed obiettivi pluriennali la definizione dovrà saper individuare gli *step* attesi in periodi predefiniti (annuali, semestrali, ecc.).

L'ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

1. attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. 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;
3. rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;
5. sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;



7. qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (come OBIETTIVI in questo ambito sono state indicate le finalità del DPR);
8. raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione consiste nella misurazione, in base ad indicatori predefiniti, del grado di raggiungimento (*target*) degli obiettivi individuati.

L'OIV è chiamato a valutare sulla base degli obiettivi previsti dall'organo di Indirizzo politico.

Tenuto conto della natura e della consistenza organizzativa dell'Ente Parco, circa gli strumenti di misurazione del livello di soddisfazione e/o di attese da parte dell'utenza esterna, si individua come tale, a seconda delle circostanze e degli obiettivi, sia l'insieme delle Pubbliche Amministrazioni con le quali si interfaccia l'Ente, sia la cittadinanza, utente finale di alcuni servizi gestiti direttamente dall'Ente.

## **1.a 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.

## **1.b 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).

## **1.c PONDERAZIONE DEL SISTEMA**

Tale ponderazione, che è espressa in termini percentuali su base totale 100, deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi strategici di



performance da raggiungere che l'Ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate. Gli obiettivi riguardanti i primi 3 ambiti di cui all'art 8 del d.lgs 150/2009 dovranno "pesare" almeno per il 50% allo scopo di dare maggiore rilevanza all'obiettivo primario che è la soddisfazione delle esigenze del cittadino.

**Peso % attribuito ai singoli obiettivi strategici relazionati agli ambiti di valutazione:**

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	PESO (%)
<b>Miglioramento del funzionamento dell'organizzazione</b>	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
<b>Interventi per la promozione, l'educazione e la gestione dei flussi turistici</b>	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
<b>Attuazione misure a sostegno di agricoltura e tutela del territorio e del mare</b>	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
<b>Progetto "marchio di qualità" del Parco Nazionale delle Cinque Terre</b>	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
<b>Piano della comunicazione</b>	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
<b>Interventi per la salvaguardia della biodiversità</b>	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %
	Obiettivo n _____	_____ %

## 1.d IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Per applicare correttamente il modello di valutazione prima descritto è necessario definire quattro momenti fondamentali della sua attuazione:

- FASE 1 Definizione ed eventuale revisione degli obiettivi strategici.
- FASE 2 Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti.
- FASE 3 Misurazione e valutazione della performance organizzativa.
- FASE 4 Rendicontazione dei risultati.

### FASE 1

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 questa fase l'organo di indirizzo politico si avvale del supporto tecnico dell'O.I.V.

In particolare vengono definiti, gli obiettivi, individuando, per ognuno, l'indicatore di misurazione ed il *target*.

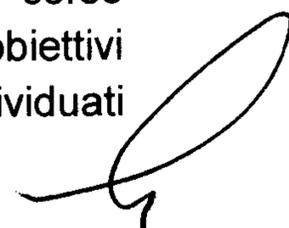
Gli obiettivi strategici devono essere correlati agli strumenti finanziari per raggiungerli e tale correlazione dev'essere evidenziata mediante i documenti del bilancio di previsione. In particolare il preventivo finanziario dell'anno dovrà riportare gli elementi essenziali del piano della *performance nell' "allegato I – Nota preliminare al preventivo finanziario"* e dovrà prevedere nei capitoli le risorse per realizzare il *target* previsto nei singoli obiettivi.

Gli obiettivi, dovranno essere trasmessi all'O.I.V. in termini congrui con la generale tempistica necessaria in modo da assicurare una corretta gestione del ciclo della *performance*.

Questa fase si conclude con l' approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico del Piano della *performance* entro il 31 Gennaio di ogni anno.

### FASE 2

L'organo di indirizzo politico, avvalendosi del Direttore, monitora in corso d'anno con almeno due incontri, con metodologia e tempistica legata agli obiettivi strategici da raggiungere, il raggiungimento degli obiettivi e relativi *target* individuati



nel Piano della performance.

Questi incontri sono tesi a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi strategici che l'Ente si è posto, a individuare possibili problematiche ed eventuali incongruenze riscontrate nel periodo osservato, nonché a delineare gli eventuali elementi correttivi utili al raggiungimento del risultato atteso. In questa ottica si dovrà tenere conto delle condizioni e delle eventuali normative introdotte nel frattempo nel quadro legislativo, che possono avere conseguenze sul piano della performance.

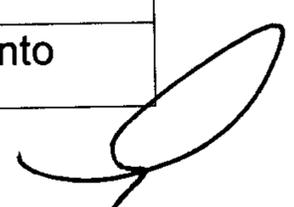
### FASE 3

L'organo di indirizzo politico dell'Ente parco, entro il 30 Giugno dell'anno successivo adotta un documento denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e alle risorse destinate. Sono rilevati gli eventuali scostamenti ed il documento è correlato al Conto consuntivo.

La Relazione sulla performance, adottata dall'organo di indirizzo politico e trasmessa alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche e al Ministero per l'economia e le finanze, viene redatta sulla base di una relazione a firma congiunta del Direttore e del Presidente del Parco da redigere entro il 31 marzo dell'anno successivo a cui si riferisce.

Per ogni obiettivo strategico la valutazione sarà ottenuta moltiplicando il peso percentuale attribuito (la somma dei "pesi" assegnati a ciascun obiettivo dev'essere pari a 100) per il *target* raggiunto in percentuale. La sommatoria dei risultati ottenuti moltiplicando pesi x *target* dei singoli obiettivi sintetizza il risultato di *performance* organizzativa.

MISURAZIONE DEL TARGET DEI SINGOLI OBIETTIVI STRATEGICI	VALUTAZIONE
risultato > 92%	ottimo o obiettivo pienamente raggiunto o superato
>85% dell'obiettivo ≤ 92%	buono o obiettivo sostanzialmente raggiunto
>50% dell'obiettivo ≤ 85%	sufficiente o obiettivo parzialmente raggiunto
Risultato ≥ 25% ≤ 50% dell'obiettivo	insufficiente o obiettivo non raggiunto



## **FASE 4 – RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI**

La relazione sulla performance viene pubblicata sul sito dell'Ente parco e i risultati ottenuti vengono presentati in un apposito incontro con amministratori, *stakeholders* e cittadini.

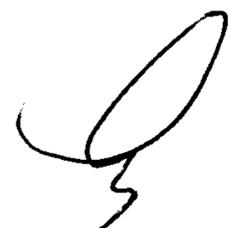
### **1.e TEMPI**

**FASE 1** La fase 1 deve essere ultimata entro il 31 Gennaio di ogni anno con l'approvazione del piano della performance da parte dell'organo di indirizzo politico del Parco. Gli obiettivi e i relativi *target* dovranno essere riportati nel bilancio di previsione.

**FASE 2** Il monitoraggio dei risultati avviene in due momenti successivi, il primo entro il 30 Aprile e il secondo entro il 31 Agosto di ogni anno. Ulteriori incontri fra OIV e Direttore possono essere richiesti per particolari circostanze

**FASE 3** Entro il 31 Marzo di ogni anno il Direttore e il Presidente presentano all'OIV una dettagliata relazione dell'attività svolta, l'OIV procede alla valutazione e entro il 30 Maggio.

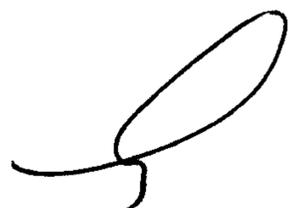
**FASE 4** Entro il 30 Giugno di ogni anno, l'organo di indirizzo politico approva la relazione sulla performance nella quale sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti. La relazione viene riportata sul conto consuntivo di ogni anno.



## **1.f GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE**

Al fine di supportare adeguatamente l'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e del sono stati messi a punto i seguenti strumenti:

- la scheda di definizione degli obiettivi strategici, degli indicatori e dei target **(all.1.2)**
- la scheda di valutazione intermedia **(all. 1.3)**
- la scheda di valutazione della performance organizzativa **(all.1.4)**





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

**Firma del Presidente** \_\_\_\_\_

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

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

**DESCRIZIONE AMBITO**

---

**Descrizione obiettivo**

OBIETTIVO N. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**PESO %  
ATTRIBUITO  
ALL'OBIETTIVO**

—%

**INDICATORE/INDICATORI DI  
RISULTATO**  
  
(criterio di misura e di

---

**SOGGETTO RESPONSABILE  
DELLA MISURAZIONE  
(NOME, COGNOME, RUOLO)**

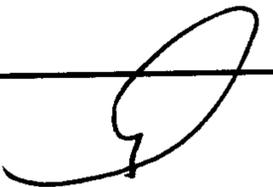
---

**QUANTIFICAZIONE  
OBIETTIVO (TARGET)**

---

**QUANTIFICAZIONE  
INTERMEDIA (30 APRILE)**

---



---

**QUANTIFICAZIONE  
INTERMEDIA (31 AGOSTO)**

**RISORSE ASSEGNATE, IN COERENZA CON L'OBIETTIVO QUANTIFICATO**

---

---

---

**PIANO D'AZIONE**

---

---

---

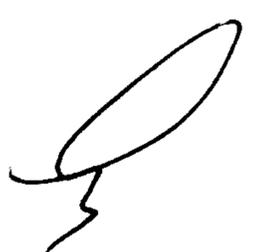
**OSSERVAZIONI**

Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo

---

---

---



## SINTESI DEGLI OBIETTIVI

### AREA DEGLI OBIETTIVI

- **Obiettivo 1:**

\_\_\_\_\_ peso%

- **Obiettivo 2:**

\_\_\_\_\_ peso%

- **Obiettivo\_\_:**

\_\_\_\_\_ peso%

Peso totale

100



A handwritten signature or mark in the bottom right corner of the page.



**DESCRIZIONE AMBITO**

---

---

---

**OBIETTIVO N. \_\_\_\_\_**

---

---

---

**INDICATORE/INDICATORI DI  
RISULTATO**  
  
(criterio di misura e di

---

**SOGGETTO RESPONSABILE  
DELLA MISURAZIONE  
(NOME, COGNOME, RUOLO)**

---

**QUANTIFICAZIONE  
INTERMEDIA PREVISTA**

---

**QUANTIFICAZIONE  
INTERMEDIA MISURATA**

---

**EVENTUALI PROBLEMATICHE RISCONTRATE (eventi o fattori che hanno influenzato il raggiungimento dell'obiettivo)**

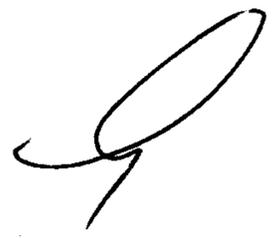
---

**EVENTUALI OSSERVAZIONI DELL'O.I.V.**

---

**VALUTAZIONI SUL  
RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE A FINE ANNO**

---





**Cognome e Nome** \_\_\_\_\_

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

**Firma del Presidente** \_\_\_\_\_

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

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

## OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	TARGET RAGGIUNTO	PUNTEGGIO PONDERATO  (Peso % X Punteggio)				
Obiettivo n. 1:	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div>
1	2	3	4				
Obiettivo n. 2:	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 90px; margin: 0 auto;"></div>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 90px; margin: 0 auto;"></div>
1	2	3	4				
Obiettivo n. ___	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 90px; margin: 0 auto;"></div>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 90px; margin: 0 auto;"></div>
1	2	3	4				
<b>TOTALE</b>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"><b>100</b></div>		<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>				

**LEGENDA**

<b>4</b>	OBIETTIVO RAGGIUNTO E/O SUPERATO
<b>3</b>	OBIETTIVO SOSTANZIALMENTE RAGGIUNTO
<b>2</b>	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO
<b>1</b>	OBIETTIVO NON RAGGIUNTO



## SINTESI DELLA VALUTAZIONE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

TOTALE

### PUNTI DI FORZA / SUGGERIMENTI

---

---

### AREE DI POSSIBILE MIGLIORAMENTO

---

---

---

### EVENTUALI COMMENTI

---

---

---

---

---

**Eventuali osservazioni conclusive dell'O.I.V.**

---

---



## **Eventuali osservazioni conclusive del Presidente**

---

---

---

## **Eventuali osservazioni conclusive del Direttore**

---

---

---

---

## **2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE**

La misurazione e la valutazione della performance individuale del direttore è collegata, come previsto dal dlgs 150/2009:

1. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
3. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura , alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.



Si propone di pesare come segue gli ambiti di cui sopra:

1) Performance generale dell'Ente;

2) Performance individuale.

Con peso 70

3) Competenze professionali e manageriali;

4) Capacità di valutare i propri collaboratori.

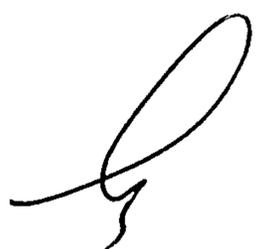
Con peso 30

## **2.a PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE E INDIVIDUALE (PESO 70%).**

Si tratta in buona sostanza dei fattori attraverso i quali si intendono valutare le prestazioni del direttore dell'Ente nel corso dell'arco temporale prescelto ovvero l'esercizio finanziario coincidente con l'anno solare sotto un duplice profilo quello dei risultati della struttura (l'Ente parco nel suo complesso) che è chiamato a dirigere e quello dei risultati individuali.

Misurare e valutare le prestazioni rese dal direttore dà sostanza e spessore al lavoro svolto nell'esercizio della posizione ricoperta e permette di diffondere sui livelli inferiori, la cultura del risultato nell'ottica di una pubblica amministrazione che si vuole efficiente ed efficace.

La performance generale dell'ente e il piano dettagliato degli obiettivi individuali del direttore sono riassunti negli **OBIETTIVI DEL DIRETTORE** individuati nel piano della performance



Nel piano della performance organizzativa saranno individuati obiettivi strategici, da questi deriveranno obiettivi operativi. Questi ultimi che dovranno essere strettamente correlati agli obiettivi strategici, saranno la base per la valutazione del direttore.

Gli obiettivi devono presentare le seguenti caratteristiche :

- a. essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e strategiche dell'amministrazione;
- b. essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c. essere sfidanti in termini di apporto alla qualità dei servizi all'utente finale o ai processi interni di lavoro;
- d. essere riferibili ad una arco temporale determinato coincidente di solito con l'annualità solare (tenendo comunque conto della specificità di singoli progetti pluriennali);
- e. essere correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;
- f. essere accompagnati da indicatori di misurazione e target di risultato;
- g. essere pesati per graduarne l'importanza/strategicità ed insieme la difficoltà di realizzazione.

Programmi – progetti - obiettivi devono cogliere perlomeno una duplice dimensione:

- quella organizzativa dell'Ente
- quella individuale

E' importante che il direttore abbia a costante riferimento il piano della performance organizzativa e il piano degli obiettivi individuali e ne seguano contenuti e tempistica di realizzazione durante tutto l'anno:

<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>OBIETTIVI OPERATIVI PER IL RAGGIUNGIMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>OBIETTIVI DEL DIRETTORE</b>
<b>Miglioramento del funzionamento dell'organizzazione</b>	Obiettivo n _____ Obiettivo n _____ Obiettivo n _____	Obiettivo n _____ Obiettivo n _____ Obiettivo n _____
<b>Interventi per la promozione, l'educazione e la gestione dei flussi turistici</b>	Obiettivo n _____ Obiettivo n _____ Obiettivo n _____	Obiettivo n _____ Obiettivo n _____ Obiettivo n _____

<b>Attuazione misure a sostegno di agricoltura e tutela del territorio e del mare</b>	Obiettivo n _____ Obiettivo n _____ Obiettivo n _____	Obiettivo n _____ Obiettivo n _____ Obiettivo n _____
<b>Progetto "marchio di qualità" del Parco Nazionale delle Cinque Terre</b>	Obiettivo n _____ Obiettivo n _____ Obiettivo n _____	Obiettivo n _____ Obiettivo n _____ Obiettivo n _____

Allo scopo va considerata come necessaria una attività di monitoraggio e misurazione in itinere con almeno due *step* nel corso di ciascun esercizio a fine Aprile e a fine Agosto. Le richieste, adeguatamente motivate, di rimodulazione, soppressione, integrazione di progetti e obiettivi devono essere formulate inderogabilmente entro la scadenza 31 Ottobre.

L'Organismo indipendente di valutazione ai fini della valutazione della performance individuale terrà conto della:

- % di obiettivi realizzati, rispetto a quelli previsti;
- rispetto dei tempi previsti , anche intermedi;
- % obiettivi rinviati, rispetto a quelli previsti (con riferimento anche alle motivazioni del rinvio);
- % obiettivi rimasti da realizzare, rispetto a quelli previsti;
- la graduazione ovvero il peso assegnato a tutti gli obiettivi conseguiti e non;
- gli eventuali obiettivi realizzati inseriti in corso d'esercizio;
- per gli obiettivi che hanno valenza finanziaria si terrà conto dei risultati anche sotto questo aspetto (es. totale speso rispetto allo stanziamento previsto );
- della entità qualitativa e quantitativa delle rimodulazioni apportate al piano degli obiettivi;
- del numero degli obiettivi inseriti;
- della complessità specifica ed oggettiva degli obiettivi;
- del grado di innovatività che esprimono gli obiettivi inseriti e che è stata concretamente realizzata;
- partecipazione in termini qualitativi e quantitativi ad obiettivi trasversali.

## 2.b GLI STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento principale che verrà utilizzato dall'Organismo indipendente di valutazione è il *report* di performance. Il *report* dovrà dare ogni informazione utile sui progetti-obiettivi con particolare riferimento agli indicatori di misurazione e ai *target* di risultato.

Verranno richiesti tre *report*, uno alla fine del mese di Aprile, uno alla fine del mese Agosto ed uno finale di fine esercizio.

Potranno altresì essere utilizzati :

- l'esito di analisi di *customer* condotte su specifici progetti di particolare rilevanza e complessità;



Cinque le griglie di punteggio ipotizzate:

Griglia 1 – Risultati molto scarsi– E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 10 e il 20 % - Massimo Punti 10

Griglia 2 – Risultati scarsi– E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 20 e il 40 % - Massimo Punti 20

Griglia 3 – Risultati buoni – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 40 e il 60 % - Massimo Punti 40

Griglia 4 – Risultati ottimi – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 60 e l'80 % - Massimo Punti 50

Griglia 5 – Risultati eccellenti – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra l'80 e il 100 % - Massimo Punti 70

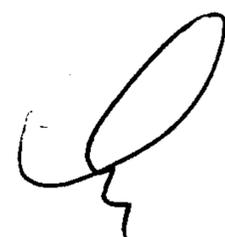
## **2. c COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI / CAPACITÀ DI VALUTARE I COLLABORATORI (PESO 30 %)**

Ci si muove con questo tipo di valutazione su un piano diverso con al centro il singolo individuo come persona di cui si guarda cosa fa, cosa sa fare e come, quale ne sono le abilità personali e come le esprime, come si muove nel contesto organizzativo in termini di relazioni, motivazione, conoscenze.

Si tratta sicuramente della valutazione più difficile e, meno oggettiva.

Per effettuarla in modo per quanto possibile ragionato e condiviso l'Organismo indipendente di valutazione intende avvalersi di strumenti diversi che permettano di cogliere punti di vista diversi.

**L'oggetto della valutazione in termini di competenze professionali e manageriali /Capacità di valutare i collaboratori**



**1) Direzione/ Leadership - Gestione del proprio tempo di lavoro inteso *in primis* come rispetto di tempi e scadenze - Punti 5**

**ITEM**

Rispetto di tempi e scadenze

Capacità di costruire e soprattutto orientare la struttura affidata alla propria direzione verso la flessibilità organizzativa e l'interdisciplinarietà

Capacità di utilizzo di efficaci sistemi di programmazione e monitoraggio dell'attività e di controllo dei risultati attraverso l'uso di indicatori appropriati

Utilizzo di tecniche di benchmarking

Capacità di lavorare per progetti e priorità secondo le tecniche del *project management*

Capacità di affrontare le situazioni di emergenza e di criticità

Capacità di individuare tempestivamente i problemi, di analisi degli stessi e di proposta di soluzioni



Capacità di lavorare in squadra

**2) Capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane assegnate -  
Punti 8**

**1°GRUPPO DI ITEM – Punti 4**

Capacità di motivare e coinvolgere i collaboratori

Capacità di gestire in modo equo ed efficace la distribuzione dei carichi di lavoro

Capacità di comunicare gli obiettivi attesi

Capacità di proporre obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cliente) e di perseguirli con metodo e con tenacia.

Capacità di gestire gruppi di lavoro anche interdisciplinari e trasversali alla struttura

**2°GRUPPO DI ITEM – Punti 4**



Capacità di utilizzare la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori

Capacità di valutare i collaboratori valorizzando il merito e la professionalità intesa come :

- Qualità del processo e dei metodi utilizzati per la valutazione

- Risultati della valutazione in termini di differenziazione

### **3) Capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate – Punti 4**

Capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate mediante la loro pianificazione e costante monitoraggio

Capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate in termini di qualità ed efficacia

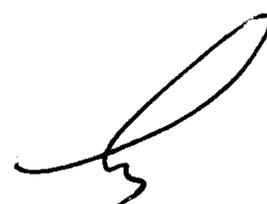
Capacità di proporre soluzioni gestionali e/o organizzative che abbiano una positiva ricaduta anche sugli aspetti finanziari



#### 4) Capacità di gestire i rapporti con l'utenza esterna ed interna - Punti 4

##### ITEM

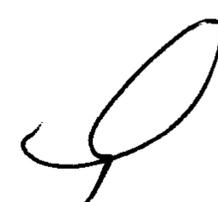
Grado di soddisfacimento dei bisogni del cittadino/utente (interno ed esterno)
Grado di approfondimento delle esigenze del cittadino/utente (interno ed esterno)
Rapporto con il cittadino/utente in termini di dialogo informativo, cortesia, capacità di risposta e orientamento
Capacità di proporre soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione del cittadino/utente e l'immagine dell'Ente.
Capacità di gestire le relazioni interne
Capacità di gestire le relazioni con i responsabili delle altre aree e con il personale dell'ente in generale



**5) Capacità di proporre e realizzare innovazione nei processi organizzativi  
- Punti 5**

**ITEM**

Capacità di promuovere innovazione nei processi organizzativi
Capacità di gestire l'innovazione nei processi organizzativi
Capacità di promuovere e gestire il proprio aggiornamento professionale
Capacità di promuovere e gestire l'aggiornamento professionale dei collaboratori
Rapporto con l'innovazione tecnologica – Capacità di porre la tecnologia a servizio del cambiamento organizzativo

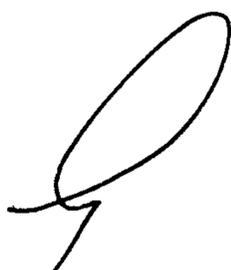


**6) Grado dimostrato di competenza, professionalità e capacità tecniche specifiche - Puntì 4**

**ITEM**

Capacità di possedere e sviluppare conoscenze e rigore normativo e procedurale
Capacità di gestire progetti intersettoriali
Capacità di fornire apporti efficaci ai progetti intersettoriali anche in ruoli non direttivi
Capacità di valorizzare i processi di integrazione

Rispetto all'oggetto della valutazione l'Organismo indipendente di Valutazione potrà valutare e proporre di integrare i parametri d'anzì specificati con altri parametri che tengano conto della specificità delle competenze previa approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico.



## Gli strumenti della valutazione

Potranno essere utilizzati dal Nucleo di valutazione diversi strumenti tra i quali :

- qualità della redazione dei *reports* periodici;
- documenti a disposizione dell'OIV (es. relazioni sull'andamento degli uffici);
- questionari specifici, somministrati rispettivamente ai collaboratori del valutato e agli organi politici di riferimento;
- esiti di questionari somministrati all'utenza dei servizi (c.d. *customer satisfaction*);
- gli esiti dei colloqui individuali cui l'OIV sottoporrà il direttore anche più volte nel corso dell'anno;
- test di autovalutazione.

Con riferimento specifico al questionario somministrato ai collaboratori si specifica che esso 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 coinvolgeranno in questa valutazione tendenzialmente solo i collaboratori appartenenti alla Cat. B e/o C.

I questionari saranno somministrati e compilati in un unico momento, in base ad un calendario che sarà predisposto dall'Organismo indipendente di valutazione.

## Tempi e procedure della valutazione

La valutazione verrà conclusa nel primo trimestre dell'anno successivo, osservando la seguente procedura:

- l'Organismo indipendente di valutazione compilerà, a titolo di proposta ed avvalendosi dei dati emersi dal complesso degli strumenti prima indicati la scheda di valutazione predisposta per il direttore utilizzando lo schema sotto riportato;
- le schede contenenti le valutazioni verranno consegnate al direttore nell'ambito di specifico colloquio, assegnando un termine per avanzare osservazioni e controdeduzioni;
- l'organo di indirizzo politico prende atto delle proposte di valutazione dell'OIV e delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dal Direttore ed assegna in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento che determina la retribuzione di risultato del direttore.



## **Procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance**

L'eventuale procedura di conciliazione sul provvedimento di valutazione emesso, deve avvenire secondo le modalità previste dall'art. 31 (Conciliazione e arbitrato) della legge 183/2010 che ha recentemente sostituito l'art. 410 del Codice di procedura civile.

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

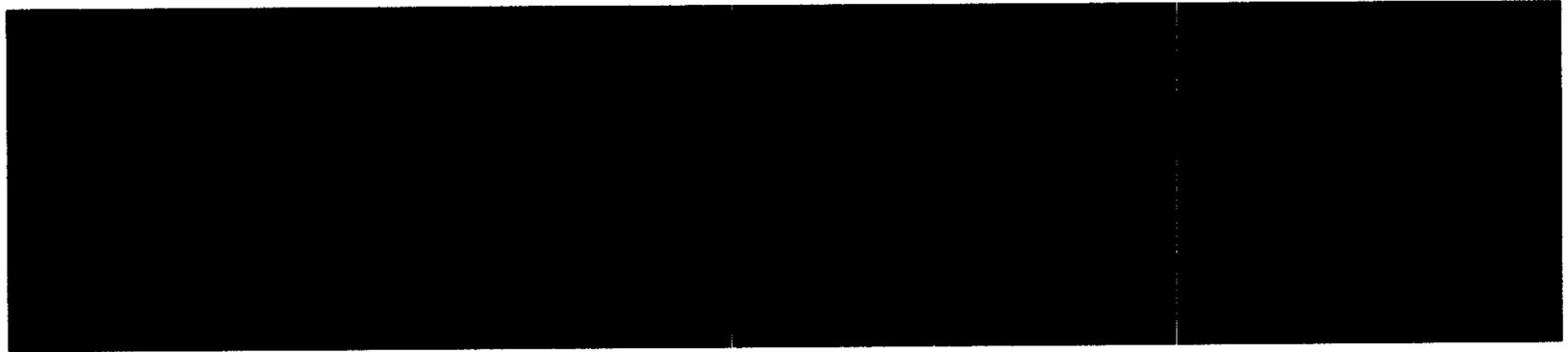
In esito al processo di valutazione al Direttore sarà corrisposta la retribuzione di risultato relativa al punteggio conseguito:

<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>	<b>PERCENTUALE RETRIBUZIONE RISULTATO (*)</b>	<b>DI DI</b>
Da 95 a 100	100%	
Da 85 a 94	90%	
Da 75 a 84	80%	
Da 65 a 74	70%	
Da 55 a 64	60%	
Da 45 a 54	50%	
Da 35 a 44	40%	
Da 25 a 34	30%	
Da 15 a 24	20%	
Da 05 a 14	10%	
Fino a 05	0%	



(\*) calcolata rispetto alla retribuzione di risultato prevista nel contratto di lavoro  
dirigenziale per l'espletamento dell'incarico di direttore del Parco nazionale delle  
Cinque Terre..

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive letter 'G' with a long, sweeping tail that curves back towards the top of the letter.



PERFORMANCE GENERALE / PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI  
INDIVIDUALI

Griglia 1 – Risultati molto scarsi – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 10 e il 20 % - Massimo Punti 10

Griglia 2 - Risultati scarsi – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 20 e il 40 % - Massimo Punti 20

Griglia 3 – Risultati buoni – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 40 e il 60 % - Massimo Punti 40

Griglia 4 – Risultati ottimi – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 60 e l'80 % - Massimo Punti 50

Griglia 5 – Risultati eccellenti – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra l'80 e il 100 % - Massimo Punti 70

PUNTEGGIO ASSEGNATO: \_\_\_\_\_

(MAX P.70)

NOTE VALUTATIVE:

---



- Direzione – Leadership - Gestione del proprio tempo di lavoro inteso in primis come rispetto di tempi e scadenze - punti -----;
- Capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane assegnate al servizio – punti -----;
- Capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate al servizio – punti -----  
;
- Capacità di gestire i rapporti con l'utenza esterna ed interna – punti -----
- Capacità di proporre e realizzare innovazione nei processi organizzativi – punti-----
- Grado dimostrato di competenza, professionalità e capacità tecniche specifiche –punti -----

PUNTEGGIO ASSEGNATO: \_\_\_\_\_

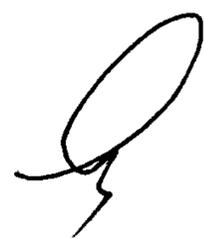
(MAX P.30)

NOTE VALUTATIVE

---

---

---



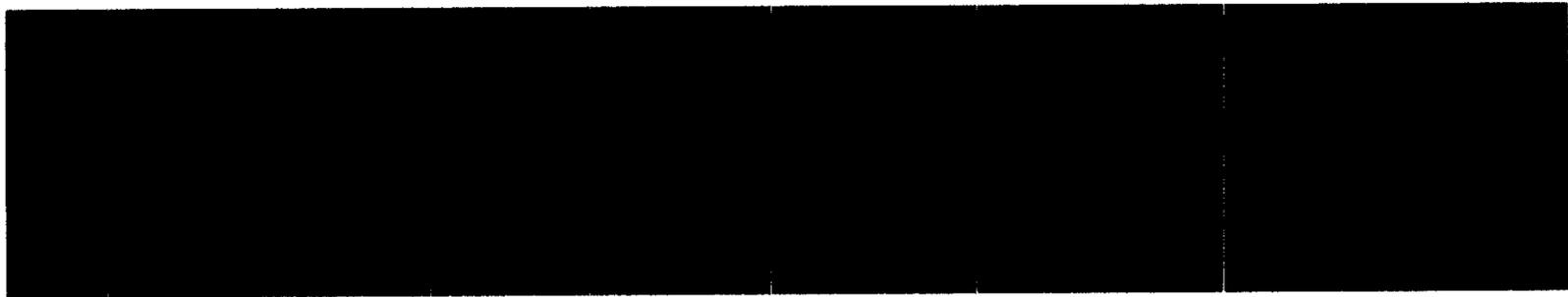
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

TABELLA RIEPILOGATIVA		
PARAMETRI	DENOMINAZIONE	PUNTEGGIO
1)	Performance generale dell'Ente e individuale	
2)	Competenze professionali e manageriali – Capacità di valutare i collaboratori	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO		

RETRIBUZIONE DI RISULTATO ANNO 20...

€. \_\_\_\_\_





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

**Firma del Presidente** \_\_\_\_\_

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

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

OBIETTIVO OPERATIVO N. \_\_\_\_\_

DESCRIZIONE OBIETTIVO

---

---

---

---

DESCRIZIONE OBIETTIVO

---

---

PESO % ATTRIBUITO  
ALL'OBIETTIVO OPERATIVO

—%

INDICATORE/INDICATORI DI  
RISULTATO  
  
(criterio di misura e di

---

SOGGETTO RESPONSABILE  
DELLA MISURAZIONE  
(NOME, COGNOME, RUOLO)

---

QUANTIFICAZIONE  
OBIETTIVO (TARGET)

---

---

**QUANTIFICAZIONE  
INTERMEDIA (30 APRILE)  
REPORT DEL DIRETTORE N 1**

**QUANTIFICAZIONE  
INTERMEDIA (31 AGOSTO)  
REPORT DEL DIRETTORE N 2**

---

**RISORSE ASSEGNATE, AL DIRETTORE IN COERENZA CON L'OBIETTIVO QUANTIFICATO**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PIANO D'AZIONE**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

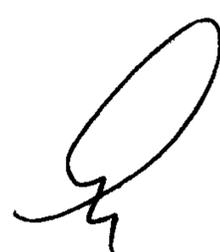
**OSSERVAZIONI**

Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### **3. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE SVOLTA DAL DIRETTORE SULLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE DEL PERSONALE**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale è effettuato dal direttore del parco e si caratterizza:

- per la sua omogeneità. Tutto il personale è valutato con la stessa filosofia di fondo;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione dei risultati dell'Ente nel suo complesso, è posta alla base, rispettivamente, della valutazione individuale del personale che vi lavora, e del Responsabile che la dirige.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: la performance organizzativa/di struttura (legata al binomio obiettivi e risultati) e le competenze e i comportamenti posseduti e dimostrati .

Alla valutazione della performance organizzativa/di struttura viene assegnato un peso pari al 60 %

Alla valutazione delle competenze e dei comportamenti viene assegnato un peso pari al 40%.

#### **3.a AMBITI DI VALUTAZIONE**

Gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance sono i seguenti :

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi.



### **3.b 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 (60%) e alla valutazione delle competenze e dei comportamenti (40%).

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 dlgs n. 150, essendo il numero di dipendenti inferiore a 8, non si applica la ripartizione in fasce. Tuttavia si stabilisce che:

Percentuale di personale	Percentuale di risorse	Punteggio ottenuto nella valutazione
35%	50%	Tra 90 e 100

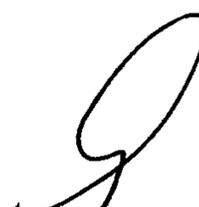
L'arrotondamento rispetto alla percentuale di dipendenti assegnabile sarà effettuato all'unità superiore nel caso di resto pari o superiore a 0,5; all'unità inferiore nel caso di resto inferiore a 0,5.

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

Il personale cui si fa riferimento è costituito dal personale con contratto a tempo indeterminato.

### **3.c GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:



- fornire un *input* al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo,
- individuare i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e i responsabili.

### **3.d I DESTINATARI**

Il sistema di valutazione del personale si applica al personale dipendente inquadrato nelle categorie B, C (non titolari di Posizione organizzativa).

### **3. e IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

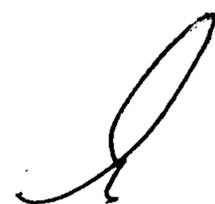
La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei dirigenti e del personale di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

### **3.f LA SCELTA DEGLI OBIETTIVI**

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

*rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività richieste al singolo dipendente nel piano di lavoro.* Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;

*misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;



*controllabilità dell'obiettivo.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata.

Caso simile è quello degli obiettivi "trasversali", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diversi uffici (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale), nessuno dei quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura.

*Chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, di norma, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

### **3.g LA DEFINIZIONE DEI PESI**

A ciascun obiettivo è associato un "peso", rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 60.

### **3.h LA DEFINIZIONE DEL PUNTEGGIO DI RISULTATO**

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi



individuati per ogni singolo dipendente.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il target proposto e il target 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.

### **3.i IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO DI RISULTATO**

Il punteggio attribuito al personale è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio di risultato conseguito dal dipendente

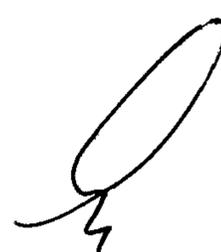
$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo

$P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo

### **3.1 IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI**

La valutazione ha l'obiettivo di confrontare competenze e comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati che, dovendo necessariamente



basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, riesce con difficoltà a valorizzare le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

A tale scopo, vengono valutate quattro tipologie di competenze e comportamenti :

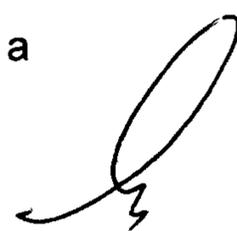
1. quelli legati all'organizzazione, articolati in *collaborazione interfunzionale* e *flessibilità*;
2. quelli trasversali di relazione, articolati in *gestione della comunicazione e gestione della relazione*;
3. quelli trasversali di realizzazione, articolati in *tempestività e accuratezza*;
4. quelli professionali, articolati in *sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi*.

### **3.m LA DEFINIZIONE DEL PUNTEGGIO**

A ciascuna articolazione delle quattro tipologie di competenze e comportamenti organizzativi è associato un indicatore.

A ciascun indicatore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 1,00;
2. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 1,5;
3. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 2,5;



4. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 3,5;

5. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 4.

A handwritten signature or mark, possibly a stylized 'Q' or '9', located in the bottom right corner of the page.

## **I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione**

<b>Comportamenti organizzativi</b>		<b>Descrittori</b>	<b>Criterio di valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
<b>LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>Collaborazione interfunzionale</b>	<b>Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.</b>	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1,0  1,5  2,5  3,5  4,0
		<b>Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza</b>	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1,0  1,5  2,5  3,5  4,0
	<b>Flessibilità</b>	<b>E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.</b>  <b>Si impegna a garantire la continuità del servizio</b>  <b>Si impegna a far fronte alle urgenze/emergenze</b>  <b>E' disponibile a sostituire i colleghi in caso di assenza</b>	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1,0  1,5  2,5  3,5  4,0

## I descrittori dei comportamenti di relazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione	Punteggio
DI RELAZIONE	Gestione della comunicazione	<p>Ha rispetto per l'utente (interno o esterno) e per i cittadini</p> <p>E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>1,0</p> <p>1,5</p> <p>2,5</p> <p>3,5</p> <p>4,0</p>
	Gestione della relazione	<p>Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>1,0</p> <p>1,5</p> <p>2,5</p> <p>3,5</p> <p>4,0</p>

**I descrittori dei comportamenti di realizzazione**

DI REALIZZAZIONE	Tempestività	Rispetta le regole dell'organizzazione	1. Quasi mai o raramente	1,0
		Rispetta gli impegni assunti	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,5
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	2,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	3,5
		Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	5. Sempre ad un livello	4,0
	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	1. Quasi mai o raramente	1,0
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,5
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	2,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	3,5
			5. Sempre ad un livello	4,0
		Propone idee per risparmiare		

## I descrittori dei comportamenti professionali

Comportamenti organizzativi		Descritti	<b>Criterio di valutazione</b> Il comportamento descritto è stato espresso dal	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	1. Quasi mai o raramente	1,0
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	2,5		
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	3,5		
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri	4,0		
	Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	1. Quasi mai o raramente	1,0	
2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,5			
3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	2,5			
4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	3,5			
Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza	1. Quasi mai o raramente	1,0	
		2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,5	
		3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	2,5	
		4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	3,5	
			4,0	

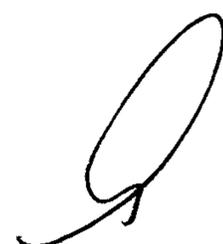
### **3.n IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO**

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 indicatori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 40.

#### **Il punteggio complessivo**

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale è pari alla somma del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi.



### **3.0 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione del direttore e della performance organizzativa.

#### **GLI ATTORI**

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di tre figure principali:

1. il valutatore, coincidente con il direttore.
2. il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
3. il valutatore di seconda istanza coincidente con l'O.I.V. dell'Ente.

#### **GLI OBIETTIVI -PROPOSTA E DEFINIZIONE**

Di norma entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il valutatore definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili e li comunica con riunione ai propri collaboratori.

Di tale riunione viene redatto apposito verbale.

Gli obiettivi da assegnare vengono descritti in una scheda, singola o collettiva (allegato 1), che fa parte integrante del verbale.

Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi



strategici.

Vengono fissati i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Entro il mese di dicembre, il direttore consolida gli obiettivi procedendo, in particolare:

- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri settori dell'organizzazione;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

#### **ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Di norma, entro fine dicembre gli obiettivi vengono approvati e comunicati ai dipendenti per l'attuazione.

#### **MONITORAGGIO DELLO STATO DI AVANZAMENTO DEGLI OBIETTIVI**

Il direttore effettua quadrimestralmente il monitoraggio degli obiettivi e ne riferisce i dati conferiti sulla base degli indicatori individuati, acquisendo i dati necessari ed informandone il personale coinvolto.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine dei mesi di maggio, settembre e gennaio dell'anno successivo, i responsabili delle unità organizzative promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

**VALUTAZIONE**

**FINALE**

**DEI**

**RISULTATI**



A conclusione del monitoraggio di fine anno il direttore, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando, per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti.

### **I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 3), determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori indicati e tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

### **ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO**

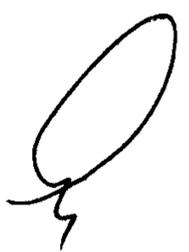
Successivamente alle valutazioni finali di cui ai punti precedenti ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

Al termine dei colloqui, è comunicato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegato 2) e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 3), con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulle valutazioni effettuate.

Il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e comunica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 4. Compila la graduatoria delle valutazioni individuali, distribuisce il personale nei livelli di performance, raccoglie i dati relativi nella scheda di cui all'allegato 5.

### **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE RELATIVE ALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA 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 comunicazione del provvedimento medesimo. La decisione su tale reclamo è emanata dal valutatore di seconda istanza (O.I.V.), con provvedimento motivato, entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo. Il ricorrente può chiedere un colloquio in contraddittorio.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, di norma entro il mese di marzo, al Responsabile dell'ufficio personale, per la pubblicazione, nella forma di elaborazione complessiva dei dati, sul sito istituzionale del Parco e per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.

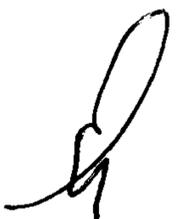
A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized letter 'Q' followed by a short horizontal stroke and a small hook at the end.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

<b>DATA</b>	<b>Dipendente</b>

SCHEDA OBIETTIVI				
Obiettivo	Peso	Indicatore di risultato	Target	Note
	60			

<b>NOTE</b>



**Allegato 3.2**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

<b>DATA</b>	<b>Dipendente</b>

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI</b>					
<b>Obiettivo</b>	<b>Peso</b>	<b>target conseguito</b>	<b>target previsto</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Punteggio pesato</b>
		<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	<b>(a)/(b)</b>	
<b>PUNTEGGIO PESATO TOTALE</b>					

<b>NOTE</b>



**Allegato 3.3**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	Dipendente

**SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

	<b>Collaborazione interfunzionale</b>	<b>Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.</b>	1. Quasi mai o raramente	1,0
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,5
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	2,5
			4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	3,5
				4,0

LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE		Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1,0 1,5 2,5 3,5 4,0
	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi.  Si impegna a garantire la continuità del servizio  Si impegna a far fronte alle urgenze/emergenze  E' disponibile a sostituire i	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	1,0 1,5 2,5 3,5 4,0

		Ha rispetto per l'utente (interno o esterno) e per i cittadini	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	1,0 1,5 2,5 3,5 4,0
	Gestione della comunicazione	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.		

	<b>Gestione della relazione</b>	<p>Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri</p> <p>e le adatta rispetto ai diversi interlocutori</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte</p>	<p>1,0</p> <p>1,5</p> <p>2,5</p> <p>3,5</p> <p>4,0</p>
DI REALIZZAZIONE	<b>Tempestività</b>	<p>Rispetta le regole dell'organizzazione</p> <p>Rispetta gli impegni assunti</p> <p>Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in</p>	<p>1,0</p> <p>1,5</p> <p>2,5</p> <p>3,5</p> <p>4,0</p>
	<b>Accuratezza</b>	<p>Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato</p> <p>Propone idee per risparmiare</p> <p>Propone idee per migliorare/innovare il servizio</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori</p>	<p>1,0</p> <p>1,5</p> <p>2,5</p> <p>3,5</p> <p>4,0</p>

PROFESSIONALI	Sviluppo condivisi della conoscenza e lo scambio professionale	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento	1. Quasi mai o raramente	1,0
			2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,5
			3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	2,5
			4. Sempre, in tutte	3,5
	Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	1. Quasi mai o raramente	4,0	
		2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	1,0	
Analisi e soluzioni e dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1. Quasi mai o raramente	1,5	
		2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	2,5	
		3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	3,5	
		4. Sempre, in tutte	4,0	

PUNTEGGIO TOTALE	
------------------	--

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	Dipendente

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio	Punteggio complessivo

NOTE

