

**SISTEMA DI  
MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
DELL'ENTE PARCO NAZIONALE  
DEL POLLINO**

(approvato con Del. Cons. Dir. N°1 del 23/02/2011

ed integrato con Del. Cons. Dir. N°10 del 28/03/2013)



---

# ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

---

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL' ENTE PARCO NAZIONALE DEL POLLINO

### - Regolamento -

Il documento regolamentare definisce la metodologia ed il processo attraverso cui l'OIV procede all'apprezzamento delle performance, all'attribuzione della componente variabile della retribuzione legata al risultato, alla valutazione sull'azione complessiva dell'Ente (controllo strategico) ed al coordinamento della struttura proposta al controllo di gestione.



## **1. INTRODUZIONE**

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

**2.1 Soggetti Attivi del ciclo di gestione della performance**

**2.2 Il Ciclo di Gestione della Performance**

## **3. ELEMENTI COSTITUTIVI IL SISTEMA DI MISURAZIONE**

## **4. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

**4.1. Gli ambiti**

**4.2. Gli obiettivi**

## **5. ALLEGATI TECNICI**



## 1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito "Decreto"), introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le Amministrazioni Pubbliche valutano annualmente la *performance organizzativa e individuale* e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*" (di seguito "Sistema").

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa

*"all'Amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'Amministrazione"*.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto (di seguito "OIV").

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- > al comma 1, 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 agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"*;
- > al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *"al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi"*.



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

Il presente Sistema, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance **organizzativa**, sia la misurazione e la valutazione della performance **individuale**, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- al dirigente di livello generale (Direttore Generale);
- al personale non dirigenziale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia di responsabilità.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 104 e 89 del 24 giugno 2010, individua:

1. le **fasi**, i **tempi**, le **modalità**, i **soggetti** e le **responsabilità** del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le **procedure di conciliazione** relative all'applicazione del Sistema;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi per il **controllo di gestione e per il controllo strategico esistenti**;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i **documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed, in particolare, con il piano delle performance e con il set di indicatori**. Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui Consiglio Direttivo e Direttore Generale gestiscono il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definiscono gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettuano il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto. Il Piano delle Performance deve essere deliberato entro il 31 gennaio dell'esercizio a cui fa riferimento (articolo 10 del Decreto).

### **2.1 Soggetti Attivi del ciclo di gestione della performance**

In sede di prima attuazione del decreto legislativo n. 150/2009, l'OIV attraverso il presente regolamento (articolo 7, comma 1, D.lgs. n.150/2009) fornirà il sistema di misurazione e valutazione della performance secondo gli indirizzi della deliberazione n.89/2010 della CIVIT (Commissione) che diventerà operante a partire dall' 1. 01.2011.

Infatti, in conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del decreto, la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta, sotto il coordinamento della Commissione:



1. Dall'OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso nonché la proposta all'organo di indirizzo politico (Presidente/Consiglio Direttivo) di valutazione individuale esclusivamente del Direttore Generale;
2. Dal dirigente di livello generale (Direttore Generale) cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

<b>FASI</b>	<b>ATTORI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Individua le metodologie di base del ciclo di gestione della performance</li><li>• Fissare le priorità politiche</li><li>• Attuano le priorità politiche traducendole, attraverso l'attività di gestione, in servizi per i cittadini</li><li>• Supporta metodologicamente lo svolgimento del ciclo di gestione della performance, assicura l'applicazione delle metodologie predisposte dalla CIVIT</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) art.13 D.Lgs. n.150/2009</li><li>• Vertice politico-amministrativo</li><li>• Dirigenti e dipendenti</li> <li>• Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)</li></ul>

## **2.2 Il Ciclo di Gestione della Performance**

Il Sistema s'inserisce nell'ambito del **ciclo di gestione della performance**.

Quest'ultimo, secondo l'articolo 4, comma 2, del decreto, si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a. Definizione e assegnazione degli **obiettivi** che si intendono raggiungere, dei **valori attesi** di risultato (piano delle performance entro il 31 gennaio dell'esercizio a cui fa riferimento, articolo 10 del Decreto) e dei rispettivi **indicatori** (set di indicatori);
- b. Collegamento tra gli **obiettivi** e l'allocazione delle **risorse** (piano delle performance e bilancio di previsione);



- c. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali **interventi correttivi** (almeno una volta l'anno ed entro il 30 giugno di ogni esercizio);
- d. **Misurazione** (da parte della struttura di supporto sotto il coordinamento dell'OIV) e **valutazione** della performance (da parte dell'OIV per il livello generale e del Direttore Generale per il livello individuale del personale dipendente), organizzativa e individuale;
- e. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f. Rendicontazione dei risultati (a cura dell'OIV entro il 30 giugno di ogni esercizio, ai sensi dell'articolo 10 del Decreto) al Presidente ed al Consiglio Direttivo, al Direttore Generale, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema con le funzioni sopra richiamate e, a tal fine, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso entro il 30.06 di ogni esercizio, ai sensi dell'articolo 10 comma 1, lett. a), e dell'articolo 14, comma 4, lett. a), del Decreto.

Il sistema di misurazione e di valutazione della performance **organizzativa** ed **individuale**, ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto, definito dall'OIV in linea con le indicazioni deliberate dalla Commissione, individua:

1. Le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
  - 1.1. l'attività/progetto indicata/o nel ciclo di gestione della performance deve essere suddivisa/o in **fasi** (l'ultimazione di una fase o dell'intera/o attività/progetto deve essere fotografata attraverso un indicatore in grado di esprimerne la dimensione di efficienza, di efficacia, di economicità e, per quanto concerne il controllo strategico, di outcome) per individuare in che misura devono essere considerate nella valutazione della performance dell'esercizio (**tempi** di realizzazione);
  - 1.2. **condizione minima** per il corretto funzionamento del sistema è la definizione dei tempi entro cui sono da ultimare le fasi programmate;
2. Le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance sono condotte dall'OIV;
3. Le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'Ente sono coordinate dall'OIV;
4. Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio dell'Ente sono coordinate dall'OIV.



Sulla **performance organizzativa** l'OIV relazionerà in occasione della Relazione prevista entro il 30.06 dell'esercizio successivo (articolo 10 del Decreto), l'articolo 8 del Decreto individua gli elementi che devono essere contenuti nel sistema:

- a. L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (indagine di customer satisfaction rispetto all'efficacia ed all'outcome programmati);
- b. L'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 previsto di assorbimento delle risorse;
- c. La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (indagine di customer satisfaction);
- d. La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Mentre, per quanto concerne la **performance individuale**, è l'articolo 9 del decreto ad individuare gli elementi che devono essere contenuti nel Sistema:

- a. indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c. qualità del contributo assicurato dalla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione nei giudizi;

La misurazione e la valutazione svolte dal Direttore Generale sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del Decreto e collegate:

- a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;



- b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

### 3. ELEMENTI COSTITUTIVI IL SISTEMA DI MISURAZIONE

Il concetto di performance è pietra angolare del Sistema. Poiché essa può assumere una pluralità di significati, si riprende quello offerto dal Decreto, in cui con performance si individua il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente **all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione** e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

La misurazione della performance è elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici. La misurazione della performance è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone). Per effettuare la misurazione della performance, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. Se appropriatamente sviluppato, il Sistema di misurazione deve rendere l'organizzazione dell'Ente capace di:

- => migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- => verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- => informare e guidare i processi decisionali;
- => gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi; => influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui; => rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici; => incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

*Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:*

- => la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
- => la **completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;**



=> la comprensione da parte del dirigente di obiettivi a livello organizzativo e target, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che il dirigente stesso svolge all'interno dell'organizzazione.

Un Sistema di misurazione della performance si compone di **tre elementi fondamentali**:

1. indicatori;
2. target;
3. infrastruttura di supporto e processi.

Un **indicatore** di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali' o a valori 'veri'. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del Decreto. A tal fine il presente regolamento/manuale sarà integrato dai contenuti dell'ulteriore documentazione tecnica di supporto alla costruzione di Sistemi di misurazione e valutazione secondo la logica multidimensionale di cui all'articolo 8 del decreto che la Commissione fornirà nello svolgimento della propria attività.

Un **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il target sia ambizioso, ma realistico;
- il target sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);



- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'**infrastruttura di supporto** e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

## **4. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **4.1. Gli ambiti**

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

=> l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

=> la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

=> l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

=> la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;

=> il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

=> l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

=> la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;



- quanto al coinvolgimento dei soggetti esterni all'amministrazione:

=> lo 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.

#### **4.2. Gli obiettivi**

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito coerentemente con i tempi previsti nello statuto del Parco e nella normativa di settore. Il bilancio è corredato da una relazione previsionale e programmatica ed i suoi allegati devono comunque essere redatti in modo da consentirne la lettura per programmi, servizi e interventi.

L'OIV, sulla scorta della normativa riferita ai Parchi Nazionali, agli indirizzi regionali, alla finanza pubblica, agli indirizzi propri del Parco e di quanto previsto nel bilancio di previsione, procede ad una prima individuazione delle priorità strategiche e alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo.

Nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione - vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione con la Comunità del parco, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

=> la piena armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Governo e quelli legati all'attività istituzionale;

=> l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Successivamente è attuata la "fase discendente": il Consiglio Direttivo emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo di dicembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei titolari dell'unità organizzative e del Direttore Generale - coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV - che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale dello schema generale del progetto di bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione attraverso le schede dei singoli progetti/obiettivi. Queste ultime, in occasione della predisposizione dello schema generale del progetto del bilancio di previsione, infatti, su iniziativa dell'OIV, la collaborazione dei titolari delle unità organizzative e con la condivisione della Direzione Generale, sono lo strumento che consente di riconciliare le



Missioni ed i Programmi dell'Ente, con gli Obiettivi e gli Indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009, così come, peraltro, previsto dall'articolo 21, comma 11, della legge 31 dicembre 2009, n. 196. Gli indicatori, in particolare, sono scelti fra quelli contenuti nel Piano della performance dell'anno finanziario cui si riferiscono e che meglio rappresentano l'Obiettivo ed il Programma.

La seconda metà del mese di dicembre è dedicata alla stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo. La fase di "consolidamento" e la fase di stesura della direttiva risentono dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità.

La direttiva generale definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

Le schede attraverso cui procedere alla misurazione dei livelli di performance organizzativa ed individuale conseguiti sono affidate ad apposita deliberazione dell'OIV che ogni anno provvederà ad adeguarla alle condizioni di contesto.

## 5. ALLEGATI TECNICI

### Schemi di sviluppo di indicatori e target

#### Scheda anagrafica dell'indicatore

<b>Nome dell'indicatore</b>	Titolo dell'indicatore
<b>Descrizione dell'indicatore</b>	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
<b>Razionale</b>	Perché si vuole misurare questo aspetto?
<b>Obiettivo (di riferimento)</b>	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
<b>Legami con altri indicatori</b>	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?



<b>Data di approvazione dell'indicatore</b>	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
<b>Tipo di calcolo / Formula / Formato</b>	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
<b>Fonte/i dei dati</b>	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
<b>Qualità dei dati</b>	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
<b>Frequenza di rilevazione</b>	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
<b>Target (valore desiderato)</b>	A che livello di <i>performance</i> si punta?
<b>Processo di sviluppo</b>	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
<b>Responsabile dell'indicatore del target se diverso</b>	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i> ) e di raccogliere i dati?
<b>Responsabile <i>performance</i> legate all'indicatore</b>	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
<b>Che cosa sarà fatto?</b>	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
<b>Reportistica</b>	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
<b>Note:</b>	



**Test della fattibilità informativa dell'indicatore**

<b>Lista degli indicatori da valutare</b>	<b>Indicatore 1</b>	<b>Indicatore 2</b>
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informatico (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

**Test di validazione della qualità dell'indicatore**

<b>Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)</b>	<b>Indicatore 1</b>	<b>Indicatore n</b>
<b>Comprensibilità</b>	Chiaro (chiaramente definito)	
	Contestualizzato	
	Concreto (misurabile)	
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità	
<b>Rilevanza</b>	Si riferisce ai programmi	
	Utile e significativo per gli utilizzatori	
	Attribuibile alle attività chiave	
<b>Confrontabilità</b>	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>	
<b>Fattibilità</b>	Fattibile a livello finanziario	
	Fattibile in termini temporali	
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti	
<b>Affidabilità</b>	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)	
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori	
<b>Giudizio complessivo</b>	Si basa su dati di qualità	



**test della qualità del target**

<b>Strategia</b>	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
<b>Performance</b>	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
<b>Attenzione</b>	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
<b>Azione</b>	E probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
<b>Costo</b>	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
<b>Abilità</b>	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
<b>Processo</b>	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
<b>Feedback</b>	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ?
<b>Riconoscimento</b>	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ?
<b>Accettazione</b>	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
<b>Comportamenti</b>	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo <i>target</i> ?

**Ambiti di misurazione della performance organizzativa**

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	<b>outcome</b>
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	<b>processi</b>
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	<b>risultati</b>
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	<b>processi</b>
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 (lettera e)	<b>processi</b>
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	<b>input</b>
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	<b>output</b>
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	<b>processi</b>



**schema logico per la classificazione degli obiettivi**

Descrizione Obiettivo:				
Arco Temporale		Breve-medio periodo		Lungo periodo
Ambito organizzativo (che ne è responsabile)		Amministrazione	Dipartimento	Direzione Ufficio
Collegamento con le priorità politiche		Diretto		Indiretto

**Individuare l'outcome ed i suoi indicatori**

Programma di riferimento	Leadership di programma	Descrizione delle priorità politiche di riferimento	Descrizione dell'Outcome	Priorità dell'Outcome (Percentuale su totale Programma)	Variabili chiave	
					Effetti desiderati	Effetti indesiderati
Programma 1	SI		Outcome 1			
Programma n	NO		Outcome n			

**Identificazione dei principali effetti degli outcome e dei gruppi di stakeholder interessati**

Outcome	Stakeholder Destinatari		
	Denominazione	Positivamente o negativamente interessati dagli effetti	Ampiezza dell'impatto (Alta, Media o Bassa)
Outcome 1		P	A
Outcome n		N	B



**Identificazione dei principali contributi sugli outcome e degli stakeholder coinvolti**

Outcome	Stakeholder Contributor				
	Denominazione del soggetto	Tipologia (Pubblico, Privato, Altro)	Soggetto abilitante/vincolante	Modalità contributo/interazione)	Rilevanza (percentuale su totale outcome)
Outcome 1					
Outcome n					

**Individuare l'outcome ed i suoi indicatori**

Descrizione dell'Outcome	Indicatore di Outcome	Target
Outcome 1		
Outcome n		



**Legare gli outcome e gli obiettivi strategici**

<b>Outcome</b>	<b>Obiettivi strategici</b>	<b>Peso relativo (%) dell'obiettivo strategico al raggiungimento dell'outcome</b>	<b>Descrizione del contributo dell'obiettivo strategico all'outcome</b>	<b>Variabili pienamente controllabili dall'amministrazione</b>	<b>Variabili parzialmente controllabili dall'amministrazione (sulle quali è possibile esercitare una influenza)</b>	<b>Variabili non controllabili dall'amministrazione</b>
<b>Outcome 1</b>	<b>Obiettivo 1</b>					
<b>Outcome n</b>	<b>Obiettivo n</b>					

**Legare le macro azioni agli obiettivi strategici**

<b>Outcome Strategici</b>	<b>Indicatore di output</b>	<b>Target</b>	<b>Macro Azioni</b>	<b>Peso relative (%) delle azioni al raggiungimento dell'obiettivo strategico</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Contributor</b>
<b>Outcome 1</b>						
<b>Outcome n</b>						

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

## **Allegato 1**

### **Valutazione degli obiettivi**

## ALLEGATO 3

### SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

#### Schede di valutazione degli obiettivi

Con il presente documento si integra, come Allegato, il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance dell’Ente Parco Nazionale del Pollino - Regolamento*”, approvato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 1 del 23 febbraio 2011: “D lgs. 150/2009 - adozione sistema di misurazione e valutazione della performance”. In particolare, sono oggetto del documento le schede di valutazione per il raggiungimento degli obiettivi.

#### INDICATORI - OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

##### Albero della performance

L’albero della performance dell’Ente Parco, partendo dalla definizione del mandato istituzionale dell’Organizzazione, rinvenibile nella norma, nel decreto istitutivo, nello statuto, è stato organizzato, nei Piani per la Performance e negli stessi documenti di Bilancio, gerarchicamente, secondo il seguente schema:

1. per nove aree strategiche, individuate per outcomes omogenei;
2. per obiettivi strategici, suddivisi per le varie aree;
3. per obiettivi operativi, linee d’azione più spiccatamente gestionali, rispetto alla scala degli obiettivi strategici;
4. per azioni, ulteriore elemento di dettaglio degli obiettivi; sulle linee d’azione e sugli obiettivi operativi, è riferita la parte prevalente degli obiettivi dati a livello individuale.

La verifica delle attività, per obiettivi strategici, partendo dalla programmazione di Bilancio e di Piano per la Performance, può partire secondo il seguente iter per obiettivi e connessi indicatori.

La rilevazione per obiettivi/indicatori è un foglio di lavoro che, al fine anche del monitoraggio, sintetizza e migliora la rappresentazione degli indicatori utilizzabili per la verifica del Piano, a consuntivo. La scheda evidenzia, per ogni indicatore, l’obiettivo di riferimento, la formula dell’indicatore, l’unità di misura, i valori raggiunti nel periodo considerato e la fonte di provenienza del dato. Le schede sono state pensate per obiettivi omogenei, per avere il vantaggio di una doppia possibilità di lettura, per singolo intervento schedato e per gruppo di interventi, utilizzando la sommatoria dei dati raccolti. In alcuni casi si rimanda anche a dati e indicatori ulteriori, reperibili direttamente sulle singole Schede PAG dell’anno di riferimento.

...

...

Nella tabella riassuntiva, emergerà il raggiungimento degli obiettivi, per le aree strategiche, con la connessione alle risorse finanziarie stanziata.

<b>Codice</b>	<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Risorse Finanziarie</b>	<b>Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)</b>
1.1.	Innovare le tecnologie, i processi e gli strumenti gestionali per assicurare maggiore efficienza e qualità nei servizi resi.		
1.2.	Promuovere lo sviluppo e la gestione delle risorse umane.		
1.3.	Promuovere l'Immagine, la trasparenza e la partecipazione, migliorando la comunicazione istituzionale e intersettoriale.		
3.1.	Antincendio boschivo - Riduzione delle aree percorse dal fuoco.		
3.2.	Mantenimento e miglioramento del livello complessivo dei livelli di diversità biologica.		
3.3.	Monitoraggio della Biodiversità e Ricerca Scientifica.		
4.1.	Gestione Naturalistica.		
5.1.	Miglioramento del S.I. con la pianificazione, il controllo e la gestione delle informazioni e dell'attività dell'Ente		
5.2.	Miglioramento della Gestione e del controllo delle informazioni Territoriali.		
6.1.	Innalzare l'offerta sul territorio di servizi e strutture per lo sviluppo durevole.		
7.1.	Controllo del territorio attraverso il rilascio di provvedimenti autorizzativi e pareri.		
7.2.	Controllo del territorio attraverso la sorveglianza e repressione.		
8.1.	Dotare il territorio di essenziali strumenti di governo.		
9.1.	Dotare il territorio di strumenti comuni ed a vasta scala di programmazione socio economica.		
9.2.	Programmazione, coordinamento e gestione delle azioni e dei progetti di sviluppo socio economico.		
9.3.	Monitoraggio opportunità di finanziamento regionali, statali e comunitari utili alla realizzazione di progetti volti allo sviluppo del territorio.		
10.1.	Educazione Ambientale.		
10.2.	Promozione dell'immagine del parco e delle sue peculiarità e valori aggiunti tramite la realizzazione di attività ed eventi compatibili con le finalità del Parco.		
10.3.	Comunicazione.		
	<b>Totale</b>		

**Per gli obiettivi Strategici, si propongono una serie di schede tipo, differenziate in relazione alle caratteristiche dei singoli obiettivi: Schede tipo per obiettivi che si sostanziano nella redazione e approvazione di strumenti (Bilanci, Piani, Programmi):**

**Obiettivi:** Codice/Titolo

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
3.1 - Antincendio boschivo	Riduzione della Superficie Media Annua Percorsa dal fuoco	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento
	Adozione piano A.I.B. 2012/2014	Si/No		Responsabile procedimento

**Obiettivi:** Codice/Titolo

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
3.2 - Mantenimento e miglioramento del livello complessivo dei livelli di diversità biologica. Risultati attesi: tutela delle specie del Parco e miglioramento del loro status e dei livelli complessivi di diversità biologica.	Conflitto con le attività umane: Perizie contestate/Istanze indennizzo	Rapporto percentuale	20%	Responsabile Settore
	Numero di progetti finanziati/su numero candidature	Rapporto percentuale	50%	
	Specie interessate	Valore assoluto	3	
	Siti Interessati	Valore assoluto	10	

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
3.3 - Monitoraggio della Biodiversità e Ricerca Scientifica. Risultati attesi: aggiornamento della banca dati del patrimonio faunistico dell'Ente al fine di migliorare le strategie di conservazione dell'Ente	Attività concluse e collaudate/ programmate per singola annualità	Rapporto percentuale	80%	Responsabile settore
	Elaborati finali prodotti	Valore assoluto	5	Responsabile settore
	Studenti coinvolti nelle attività dell'Ente	Valore assoluto	3	Responsabile settore

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
<b>4.1 - Gestione Naturalistica.</b> Risultati attesi: attuazione di interventi direttamente funzionali alla conservazione o alla fruibilità turistica	Numero di infrastrutture turistiche mantenute/ programmate per singola annualità	Rapporto percentuale	80%	Responsabile settore
	Numero di visitatori presso le strutture gestite direttamente o indirettamente dal Parco	Valore assoluto	6000	Responsabile settore

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
<b>10.1 - Educazione Ambientale.</b> Risultati attesi: divulgazione dei valori fondativi del Parco con particolare attenzione alle scuole e alle categorie sensibili	Numero di ore di educazione ambientale realizzate / numero di ore programmate	Rapporto percentuale	80%	Responsabile settore
	Numero di contatti realizzati	Valore assoluto	10000	Responsabile settore

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
<b>10.2 - Promozione dell'immagine del parco e delle sue peculiarità e valori aggiunti tramite la realizzazione di attività ed eventi compatibili con le finalità del Parco</b>	Numero di attività di promozione realizzate / numero di attività programmate per il finanziamento	Rapporto percentuale	100%	Responsabile settore
	Numero di persone contattate nelle attività realizzate	Valore assoluto		Responsabile del settore

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
<b>10.3</b> - Comunicazione. Risultati attesi: Garantire la corretta diffusione delle informazioni relative alle caratteristiche del territorio , alle attività turistiche compatibili e alle attività svolte; razionalizzazione della diffusione e gestione del materiale informativo e documentale in possesso dell'Ente	Numero di comunicati stampa, newsletter, comunicati informativi	Valore assoluto		Ufficio Presidenza
	Numero di persone contattate nel front office	Valore assoluto		Responsabile del settore

**Obiettivi: Codice/Titolo**

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
<b>5.1</b> - Pianificare, controllare e gestire in modo integrato tutte le informazioni e le attività dell'Ente	Approvazione Piano	Si/No		Responsabile procedimento

**Obiettivi: Codice/Titolo**

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
<b>5.2</b> - Miglioramento della Gestione e controllo delle informazioni Territoriali	Numero inserimento e pubblicazione dati escursionistici/ numero programmati	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento

**Per gli obiettivi operativi (che sono, in alcuni casi, simili rispetto a quelli strategici), si propongono una serie di schede tipo, differenziate in relazione alle caratteristiche dei singoli obiettivi**

**Schede tipo per obiettivi che si sostanziano nella redazione e approvazione di strumenti (Bilanci, Piani, Programmi)**

**Obiettivo:** Codice/Titolo

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
Redazione dello strumento	Redazione strumento / strumenti previsti	(Si/No)		Responsabile procedimento

**Obiettivo:** Codice/titolo

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
Approvazione dello strumento	Adozione dello Strumento / Strumenti redatti	(Si/No)		Responsabile procedimento

**Obiettivo:** Codice/titolo

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
Adeguamento dell'attività allo strumento approvato	Adeguamento attività dell'Ente all'innovazione	(Si/No)		Responsabile procedimento

**Schede tipo per obiettivi che si sostanziano nella realizzazione di progetti (dalla candidatura a finanziamento, alla redazione, approvazione e realizzazione- progetti di valorizzazione e tutela, realizzazione di servizi, acquisizione forniture, opere pubbliche)**

**Obiettivo:** Codice/titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Candidatura progetti finanziati da terzi	Numero di progetti redatti/numero progetti programmati	Rapporto percentuale		Responsabile di settore
	Numero di progetti finanziati/su numero candidature	Rapporto percentuale		Responsabile di settore

**Obiettivi:** Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Attività amministrative: regolamenti, strumenti di pianificazione e programmazione, altri strumenti	Redazione strumento/strumenti previsti	Rapporto percentuale		Responsabile di settore

**Obiettivi:** Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Antincendio boschivo	Riduzione della Superficie Media Annuale Percorsa dal fuoco	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento

**Obiettivi:** Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Gestione e controllo delle informazioni Territoriali	Numero inserimento e pubblicazione dati escursionistici/ numero programmati	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento

**Obiettivi:** Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Realizzazione sul territorio di attività immateriali di valorizzazione e tutela	Attività concluse e collaudate/opere programmate	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento
	Raggiungimento obiettivi per singolo procedimento / programmazione singolo procedimento (SCHEDE PAG)	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento

**Obiettivi:** Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Attività di studi, ricerche, gestione	Numero di attività realizzate / numero di attività programmate	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento

naturalistica	Numero di pubblicazioni sulle attività svolte	Valore assoluto		Responsabile procedimento
	Numero di partecipazioni a convegni	Valore assoluto		Responsabile procedimento
	Raggiungimento obiettivi per singolo procedimento / programmazione singolo procedimento (SCHEDE PAG)	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento

**Obiettivi:** Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Candidatura progetti finanziati da terzi	Numero di progetti candidati / su numero candidature programmate	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento
	Numero di progetti finanziati / su numero candidature	Rapporto percentuale		Responsabile procedimento

**Obiettivi:** Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Realizzazione sul territorio di opere pubbliche	SAL liquidati / Importo opere	Rapporto percentuale		RUP
	Opere collaudate / Opere programmate	Rapporto percentuale		RUP
	Raggiungimento obiettivi per singolo procedimento / Programmazione singolo procedimento (SCHEDE PAG)	Rapporto percentuale		RUP

**Obiettivi:** Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Realizzazione sul territorio di attività immateriali di valorizzazione e tutela	Attività concluse e collaudate/opere programmate	Rapporto percentuale		Responsabile di settore

**Obiettivi: Codice/Titolo**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
Attività di educazione ambientale	Numero di ore di educazione ambientale realizzate / numero di ore programmate	Rapporto percentuale		Responsabile settore
	Numero di contatti realizzati	Valore assoluto – persone contattate		Responsabile settore
	Numero di ore	Ore di educazione ambientale		Responsabile settore
	Raggiungimento obiettivi per singolo procedimento / programmazione singolo procedimento (SCHEDE PAG)	Rapporto percentuale		RUP

**Obiettivi: Codice/Titolo**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore di riferimento</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Risultato nell'anno</b>	<b>Fonte dati</b>
Attività di comunicazione, informazione, promozione	Numero di attività di comunicazione e promozione realizzate / numero di attività programmate	Rapporto percentuale		Responsabile settore
	Numero di comunicati stampa, newsletter, comunicati informativi	Valore assoluto		Ufficio Presidenza
	Numero di persone contattate nelle manifestazioni	Valore assoluto		Responsabile del settore
	Numero di persone contattate nel front office	Valore assoluto		Responsabile del settore

## Schede tipo per obiettivi che si sostanziano in procedimenti ad istanza di parte

Obiettivi: Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Rilascio di pareri e autorizzazioni	Numero pratiche evase /Numero istanze	Rapporto percentuale		Sistema informatico gestione documenti
	Numero contenziosi /per provvedimenti resi	Rapporto percentuale		Ufficio Legale
	Numero pratiche evase entro 28 giorni / su numero pratiche evase	Rapporto percentuale		Sistema informatico gestione documenti
	Numero pratiche evase entro 25 giorni / su numero pratiche evase	Rapporto percentuale		Sistema informatico gestione documenti

Obiettivi: Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Bandi per la concessione di contributi a favore delle scuole pubbliche e private, se legalmente riconosciute, di enti, associazioni, fondazioni e cooperative, senza scopo di lucro e legalmente riconosciuti, che organizzino gite didattiche nel Parco Nazionale del Pollino	Numero di Istituti Scolastici coinvolti	Valore assoluto		RUP
	Numero di contatti con gli alunni delle Scuole coinvolte presso l'Ente	Valore assoluto		RUP
	Numero di visitatori coinvolti	Valore assoluto		RUP
	Raggiungimento obiettivi procedimento / programmazione procedimento (SCHEDA PAG)	Rapporto percentuale		RUP

Obiettivi: Codice/Titolo

Obiettivo operativo	Indicatore di riferimento	Unità di misura	Risultato nell'anno	Fonte dati
Rilascio di provvedimenti a istanza di parte	Numero pratiche evase /Numero istanze	Rapporto percentuale		Sistema informatico gestione documenti
	Numero contenziosi /per provvedimenti resi	Rapporto percentuale		Ufficio Legale
	Numero pratiche evase entro 30 giorni / su numero pratiche evase	Rapporto percentuale		Sistema informatico gestione documenti

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

## **Allegato 2**

**Valutazione del dirigente, delle posizioni organizzative, del  
personale**

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ALLEGATO 2

### Schede di valutazione del dirigente, delle posizioni organizzative, del personale

Con il presente documento si integra, come Allegato, il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance dell’Ente Parco Nazionale del Pollino - Regolamento*”, approvato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 1 del 23 febbraio 2011: “D lgs. 150/2009 - adozione sistema di misurazione e valutazione della performance”. In particolare, sono oggetto del documento le schede di valutazione della dirigenza, nella figura dell’unico dirigente presente presso l’Ente, il direttore del Parco, delle posizioni organizzative, del personale.

I principali documenti di riferimento, rispetto al sistema di valutazione, sono:

1. CiVIT - Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)
2. CiVIT - Delibera n. 104/2010 - Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* entro il 30 settembre 2010
3. Ente Parco Nazionale del Pollino - Delibera di Consiglio Direttivo n. 1 del 23 febbraio 2011: “D. lgs. 150/2009 - adozione sistema di misurazione e valutazione della performance”.

Nel documento redatto dall’OIV e approvato con deliberazione CD n. 1 del 2011, si precisano i compiti dell’OIV che, in sintesi sono:

1. l’apprezzamento delle performance;
2. l’attribuzione della componente variabile della retribuzione legata al risultato;
3. la valutazione sull’azione complessiva dell’Ente (controllo strategico);
4. il coordinamento della struttura proposta al controllo di gestione.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

1. dall’OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso nonché la proposta al Consiglio direttivo valutazione individuale del solo Direttore;
2. dal direttore, cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale.

Nel documento, denominato “*Sistema di misurazione e valutazione della performance dell’ente Parco Nazionale del Pollino - Regolamento*”, ci sono: il contesto normativo di riferimento, una serie di indicazioni generali e di dettaglio, una serie di allegati tecnici.

Per gli allegati tecnici, l’OIV indica una serie di schede di verifica:

1. per gli indicatori:
  - a) la scheda anagrafica dell’indicatore;

- b) il test della fattibilità informativa dell'indicatore;
- c) il test di validazione della qualità dell'indicatore;
- 2. il test della qualità del target;
- 3. gli ambiti di misurazione della performance organizzativa;
- 4. per gli obiettivi e gli indicatori:
  - a) lo schema logico per l'individuazione degli obiettivi;
  - b) lo schema per l'individuazione dell'outcome ed i suoi indicatori;
  - c) lo schema per l'identificazione dei principali effetti degli outcome e dei gruppi di stakeholder interessati;
  - d) l'identificazione dei principali contributi sugli outcome e degli stakeholder coinvolti;
  - e) lo schema per individuare l'outcome ed i suoi indicatori;
  - f) lo schema per legare gli outcome e gli obiettivi strategici;
  - g) lo schema per legare le macroazioni agli obiettivi strategici.
- 5. Individuazione di target - indicatori - infrastrutture e processi

### **Valutazione del dirigente**

Per il Sistema di valutazione del dirigente, delle posizioni organizzative e del personale, è previsto un sistema diviso per:

1. verifica degli adempimenti che la norma prevede abbiano ricadute sulla valutazione e l'attribuzione di incentivazioni;
2. comportamenti - tramite schedatura dei comportamenti, per descrittori e con attribuzione di punteggio;
3. raggiungimento di obiettivi specifici, come rendimento del dirigente e del dipendente e contributo del singolo rispetto alla generale performance dell'ente - tramite schedatura del PAG.

La valutazione del singolo confluisce in quella dell'unità organizzativa e in quella complessiva dell'Ente.

Per la valutazione della dirigenza è previsto il ricorso ad una serie di passaggi:

1. 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;
2. valutazione dei comportamenti e del raggiungimento degli obiettivi; in questo caso si valuta la condotta della dirigenza rispetto ad una serie di indicatori nonché si valuta il raggiungimento degli obiettivi schedati nel piano gestionale (PAG), che assumono rilevanza prevalente;
3. verifica dell'eventuale presenza di situazioni per le quali si attiva la riduzione del trattamento, per effetto di specifiche previsioni normative.

Il primo passo è la verifica degli adempimenti obbligatori per legge il cui mancato rispetto comporta il divieto della retribuzione di risultato. E' proposta una scheda di controllo per la verifica dei detti adempimenti, con l'indicazione della relativa prescrizione normativa.

<b>Pre-condizioni per il riconoscimento della retribuzione di risultato</b>					
Se si verifica ANCHE UN SOLO "NO" non si attribuisce la retribuzione di risultato					
<b>ID</b>	<b>Obbligo</b>	<b>Prescrizione normativa</b>	<b>Fonte normativa</b>	<b>si</b>	<b>no</b>
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. 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		

Dopo la verifica delle precondizioni per l'attribuzione della retribuzione di risultato, si passa alla valutazione dei comportamenti e del raggiungimento degli obiettivi. Nella tabella successiva:

1. da A1 a A9, Si individuano nove elementi di valutazione, secondo una serie di nove descrittori, cui viene attribuita una valutazione tra 0 e 10, moltiplicata per un peso per singolo elemento; la somma per ogni elemento sarà l'indice della valutazione individuale; ha peso prevalente (pari al 60 %), il raggiungimento degli obiettivi secondo il PAG, alla riga A9; i punteggi variano da 0 a 5 da A1 a A8 e da 0 a 60 per A9; il punteggio massimo da A1 a A9 è di 100;
2. da B1 a B, dopo i precedenti nove elementi di valutazione, si prevede un'ulteriore verifica rispetto ad obiettivi posti per legge, il cui mero adempimento non costituisce ulteriore valutazione positiva, ma il cui inadempimento comporta valutazioni in negativo, da detrarre dalla valutazione precedente; i punteggi variano da B1 a B9; nelle righe B, per ogni elemento di valutazione, è indicato, nella colonna D, il riferimento normativo che prevede il relativo obbligo; i punteggi variano da un minimo di - 5 ad un massimo di 0 per ogni voce; il punteggio negativo massimo di tutte le voci B è di - 45 punti.

	A	B	C	D	E
Id	Elementi di valutazione	Descrittori o riferimenti normativi	Punteggio minimo	Punteggio massimo	Punti assegnati
A1	Capacità di pianificare e programmare le attività	Ha dimostrato, con atti, condotte, risultati, di sapere orientare le attività con tecniche di pianificazione e programmazione, anche nella gestione delle priorità e emergenze	0	5	

A2	Riduzione del numero di conflitti o reclami da parte degli utenti	Ha dimostrato, dalla valutazione dei dati, di ridurre il livello di conflitto e di reclamo con l'utenza, di ridurre il contenzioso, di ridurre i contenziosi con il Parco parte soccombente	0	5	
A3	Capacità di valutazione dei propri dipendenti/collaboratori	Ha dimostrato capacità di articolare e differenziare la valutazione del personale per l'attribuzione di compiti, per i percorsi di formazione e aggiornamento, per l'attribuzione delle premialità	0	5	
A4	Condivisione degli obiettivi coi collaboratori e <i>team working</i>	Ha dimostrato, dalla valutazione di atti, condotte, risultati, di costruire la programmazione gestionale dell'ente con il personale e di alimentare lo spirito di squadra della struttura	0	5	
A5	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti	Ha dimostrato, con verifica sulle date di emissione degli atti, i tempi di conclusione ai sensi dell'art. 2 della legge 241/1990	0	5	
A6	Adozione di strumenti in linea con la normativa vigente	Ha dimostrato, da una verifica sugli atti e i dati, l'adozione degli strumenti conformi alla norma (Bilanci, consuntivi, Piani performance, Piani anticorruzione etc.)	0	5	
A7	Attuazione delle disposizioni del codice dell'amministrazione digitale (d.lgs. 82/2005, art.2)	Ha dimostrato, da una verifica sui dati, la puntuale e adeguata, in termini di quantità e qualità, applicazione del CAD	0	5	
A8	Circolazione delle informazioni	Ha dimostrato, con atti, condotte e risultati, un'appropriata circolazione dei dati, delle informazioni, delle buone pratiche, dei metodi.	0	5	
A9	Raggiungimento degli obiettivi operativi (segue da misurazione performance organizzativa)	La struttura affidata ha raggiunto i singoli obiettivi affidati dalla programmazione gestionale dell'Ente	0	60	
B1	Emanazione del provvedimento amministrativo	Ha dimostrato, con verifica sui provvedimenti, la puntuale e regolare emanazione degli atti, sia rispetto alle istanze di parte che rispetto agli obblighi d'ufficio. (legge 241 del 1990, art. 2, comma 9; legge 69 del 2009, art. 7, comma 2)	- 5	0	
B2	Attuazione delle disposizioni del CAD (d. l. 82/2005)	L'attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale rileva ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dei dirigenti (d. l. 82/2005, art. 12)	- 5	0	
B3	Comunicazione e aggiornamento dei dati	Ha dimostrato, con verifica sui dati, il regolare adempimenti degli obblighi di pubblicità ai sensi del d. lgs.	- 5	0	

	pubblici su sito istituzionale (d.lgs. 82/2005, art.54)	82/2005, art. 54			
B4	Pubblicazione nel sito istituzionale dei moduli e formulari vari (d.lgs. 82/2005, art.57)	Ha dimostrato, con verifica sui dati, il regolare adempimenti degli obblighi di pubblicità ai sensi del d. lgs. 82/2005, art. 57	- 5	0	
B5	Partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento	La mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero la ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento sono <b>valutate ai fini della responsabilità dirigenziale o disciplinare e amministrativa, nonché ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato</b> (L. 241/1990, art. 14 ter, comma 6 bis)	- 5	0	
B6	Comunicazione degli elementi necessari al completamento e aggiornamento dell'indice degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni	Le amministrazioni aggiornano gli indirizzi ed i contenuti dell'indice (degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni) tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale, salvo diversa indicazione del DigitPA. La mancata comunicazione degli elementi necessari al completamento dell'indice e del loro aggiornamento è <b>valutata ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti responsabili.</b> (D.lgs. 82/2005, art.57 bis, comma 2)	- 5	0	
B7	Pubblicazione sui siti istituzionali delle pubbliche amministrazione dell'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza	La mancata pubblicazione da parte delle pubbliche amministrazioni sui propri siti istituzionali, per ciascun procedimento amministrativo ad istanza di parte rientrante nelle proprie competenze, dell'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza è altresì <b>valutata ai fini della attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti responsabili.</b> (D.l. 70/2011 convertito con modificazioni dalla 106/2011 art. 6 comma 2)	- 5	0	
B8	Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni ai sensi d. l. 18 ottobre 2012, n. 179	Le attività volte a garantire l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni rientrano tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale, ai sensi dell'art. 11, comma 9, del d. lgs. 150 del 2009 (art. 52 del d. lgs. 82/2005, come modificato dall'art. 9, comma 1, lettera a del d. l. 179/2012)	- 5	0	
B9	Dati di tipo aperto e inclusione digitale	d. l. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito dalla legge 221 del 2012: articolo 9: comma 7. Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all' <a href="#">articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165</a> , pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria	- 5	0	

		<p>organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima versione deve essere effettuata entro 60 giorni dalla data di conversione in legge del presente decreto-legge. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.</p> <p>Comma 9. L'inosservanza delle disposizioni del presente articolo, ivi inclusa la mancata pubblicazione degli obiettivi di cui al comma 7:</p> <p>a) è rilevante ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili;</p> <p>b) comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli <a href="#">articoli 21</a> e <a href="#">55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165</a>, e successive modificazioni, ferme restando le eventuali responsabilità penali e civili previste dalle disposizioni vigenti.</p>			
	<b>TOTALE</b>				

Il punteggio massimo raggiungibile in applicazione della tabella sarà di 100 punti.

La retribuzione di risultato potrà essere riconosciuta secondo le seguenti fasce:

1. fino a 49 punti: viene attribuito il compenso accessorio minimo;
2. da 50 a 59 punti: viene attribuito un compenso pari al 60 % del trattamento;
3. da 60 a 75: viene attribuito un compenso pari al 75 % del trattamento massimo;
4. da 76 in su: viene attribuito il 100 % del trattamento massimo.

In coda al processo sopra dettagliato, sarà da verificare, come ultimo adempimento, l'eventuale applicazione della decurtazione della retribuzione, in relazione 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.

ID	Obbligo	Prescrizione normativa	Fonte normativa	si	no
				<b>Decurtazione / Sanzione</b>	
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%

### Valutazione delle posizioni organizzative

Per la valutazione delle posizioni organizzative, che al momento non sono mai state attribuite al Parco, si individuano otto elementi di valutazione, secondo una serie di otto descrittori, cui viene attribuita una valutazione tra 0 e 5 o tra 0 e 10 o tra 0 e 20; nel caso della valutazione per gli obiettivi da programma PAG, il peso arriverà fino ad un massimo di 40 punti. La somma per ogni elemento sarà l'indice della valutazione individuale.

	A	B	C	D	E
ID	Elementi di valutazione	Descrittori	Punteggio minimo	Punteggio Massimo	Punti assegnati
1	Rispetti dei termini per la conclusione dei procedimenti	Ha dimostrato, con verifica sulle date di emissione degli atti i tempi di conclusione ai sensi dell'art. 2 della legge 241/1990	0	10	
2	Circolazione delle informazioni	Ha dimostrato, con atti, condotte e risultati, un'appropriata circolazione dei dati, delle informazioni, delle buone pratiche, dei metodi.	0	5	
3	Capacità di pianificare e programmare le attività	Ha dimostrato, con atti, condotte, risultati, di sapere orientare le attività con tecniche di pianificazione e programmazione, anche nella gestione delle priorità e emergenze	0	10	

4	Livello di capacità manageriale (soluzione di problemi, iniziativa, decisione, realizzazione, interazione professionale, sviluppo delle risorse, flessibilità)	Ha gestito la posizione dimostrando capacità di problem solving,	0	20	
5	Importanza della posizione nell'ambito delle scelte programmatiche	Ha gestito una p.o. di maggiore o minore rilievo rispetto alla scelte dell'Amministrazione nel periodo considerato	0	5	
6	Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze	Ha dimostrato, in relazione ai piani e programmi dell'amministrazione, di rispettare le tempistiche, orientando le attività, monitorandone gli avanzamenti, effettuando le eventuali correzioni	0	5	
7	Attitudine all'analisi ed all'individuazione – implementazione delle soluzioni ai problemi operativi	Ha dimostrato capacità di svolgere attività orientate alla valutazione preventiva e alla risoluzione programmata della problematiche attuative della struttura affidata	0	5	
8	Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al proprio settore o alla propria area	La struttura affidata ha raggiunto i singoli obiettivi affidati dalla programmazione gestionale dell'Ente. Dati tratti dal PAG.	0	40	
		<b>TOTALE:</b>			

### Valutazione del personale

Per la valutazione del singolo, è prevista l'integrazione delle due seguenti tabelle di verifica, la prima, per comportamenti, la seconda per le attività rese sulle azioni di cui il soggetto è responsabile, anche in relazione al conseguimento degli obiettivi attribuiti. I coefficienti di ponderazione sono diversificati in relazione ai livelli di appartenenza.

Scheda di Valutazione del singolo dipendente							
0- Fattore di valutazione	1- Elementi di verifica	2- Coefficiente di ponderazione			3 - Descrittori	4- Valutazione	5- Punteggio ponderato
		Liv. A	Liv. B	Liv. C			
QUALITA' 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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	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	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	<b>SUB-Totale</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>			= somma punteggi
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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso

	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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	Partecipazione e 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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	<b>SUB-Totale</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>			= somma punteggio
<b>COMPETENZE</b>	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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	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.	0≤ Giud.≤ 5	Giud. * Peso
	<b>SUB-Totale</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>			= somma punteggio
<b>RISULTATI OTTENUTI</b>		<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>		<i>Vedi scheda valutazione risultati</i>	Giud. * Peso = somma
<b>VALUTAZIONE INDIVIDUALE</b> <i>(0 &lt; V.I. &lt; 100)</i>		<b>Nome Dipendente</b>				<b>= somma punteggi fattori</b>	

Il punteggio da inserire nella colonna 4 varia da 0 a 5, secondo la seguente gradazione:

**0** - mai;

**1** - raramente;

**2** - a volte;

**3** - spesso;

**4** - quasi sempre;

**5** - sempre.

Nella riga dei “Risultati ottenuti”, si prenderanno i dati elaborati secondo la seguente tabella:

<b>NOME:</b>	<b>DIPENDENTE</b>		<b>Punteggio Risultati</b>		<b>= somma colonna punteggio (max 5)</b>
<b>Compiti assegnati</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Risultati raggiunti</b>	<b>Valutazione (da 0 a 5)</b>	<b>Punteggio (Peso * Valutazione)</b>
<i>Compito 1</i>		**		da 0 a 5	Peso * Valutazione
<i>Compito 2</i>		**		da 0 a 5	Peso * Valutazione
.....		**		da 0 a 5	Peso * Valutazione
<i>Compito N</i>		**		da 0 a 5	Peso * Valutazione

**\*\* Inserire le percentuali in modo che sommino 100%**