



PARCO  
della MURCIA  
MATERANA

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

### **AGGIORNAMENTO 2018**

(Allegato alla Deliberazione di C.D. n. 8 del 26/04/2018)



**Ente di Gestione del Parco Archeologico Storico Naturale delle Chiese Rupestri del Materano**

Via Sette Dolori, 10 75100 Matera tel. 0835.336166 fax 0835.337771  
info@parcomurgia.it www.parcomurgia.it

## PREMESSA

L'Ente gestore dell'area protetta della Murgia Materana è stato istituito con Legge Regionale n. 2 del 1998.

L'area del Parco naturale della Murgia Materana comprende i territori dei Comuni di Matera e Montescaglioso, così come compresi nel Piano del Parco, approvato con Delibera di Consiglio regionale n. 927 del 15/02/2005.

L'istituzione del Parco naturale della Murgia Materana finalizza la propria attività al conseguimento degli obiettivi di tutela e salvaguardia naturalistica.

Il Parco ha un'estensione di circa 8.000 ettari.

L'Amministrazione pubblica che guida l'Ente ha una struttura organizzativa al di sotto delle necessità operative.

A tutt'oggi, infatti, in conseguenza degli obblighi normativi di riduzione delle dotazioni organiche, conseguenti alla spending review, l'Ente ha determinato la propria dotazione organica in 4 unità di personale di cui n. 1 in Area C e n. 3 in Area D. Il personale in servizio ha svolto un efficace supporto tecnico e amministrativo che ha permesso di sviluppare gli interventi programmati e di conseguire numerosi obiettivi nei settori della gestione e promozione del territorio e nell'ambito strettamente amministrativo.

Attualmente la struttura organizzativa dell'Ente è composta dai seguenti dipendenti ripartiti in 2 uffici:

- N. 1 C a tempo indeterminato; - assegnato all'Ufficio Tecnico;
- N. 2 D a tempo indeterminato – assegnato all'Ufficio Tecnico;
- N. 1 D a tempo indeterminato - assegnato all'Ufficio Amministrativo.

Il Direttore è un dirigente dell'Amministrazione Provinciale, a cui il Consiglio Direttivo dell'Ente ha affidato l'incarico di Direzione, senza alcun compenso.

Da queste premesse si può intuire che la dimensione della struttura organizzativa dell'Ente risulta molto ridotta a fronte dei servizi richiesti dal territorio. In queste condizioni, l'Ente si preoccupa di assolvere prioritariamente i compiti obbligatori, affrontando quelli più pertinenti alla missione istitutiva con maggiore difficoltà.

## 1 INTRODUZIONE

Il Decreto Legislativo del 27 Ottobre 2009 N°150 (d'ora in avanti: Decreto), in attuazione degli articoli 2, 3, 4, 5, 6, 7 della Legge n° 15 del 4 Marzo 2009 (Riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti della Pubblica Amministrazione - d'ora in avanti: P.A.), interviene nei seguenti ambiti:

- Valutazione delle strutture e del personale della P.A.;
- Valorizzazione del merito e nuovo sistema premiante;
- Rafforzamento delle disposizioni del DPR 165/2001 in materia di responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare;
- Contrattazione collettiva;
- Promozioni delle pari opportunità.

Le Amministrazioni Pubbliche, quindi anche l'Ente Parco, sono chiamate a valutare annualmente la Performance organizzativa e individuale attraverso il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, da loro stesse adottato come specifico Regolamento dell'Amministrazione, secondo il dettato del comma 1 dell'articolo 7 del Decreto, come modificato dal D. Lgs. 74/2017. Lo stesso nel prevedere il "Ciclo della Performance", vuole supportare la valutazione delle Amministrazioni e

dei dipendenti per migliorare la P.A. e riconoscere il merito di dirigenti e dipendenti, introducendo i concetti di efficacia, efficienza ed economicità nella gestione delle risorse.

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta dagli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) come da articolo 14, cui compete questo compito nei riguardi di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice (come disposto dal comma 4, lettera e) del medesimo articolo), come recita il comma 2, lettera a), dell'articolo 7 del Decreto.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuali sono trattati dall'articolo 9, che al comma 1 recita: "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;

Il comma 2 dispone che la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del Sistema e collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- 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**

I principi generali a cui si ispira il Sistema di valutazione sono riconducibili a quelli introdotti dalla contrattazione collettiva nazionale, dal Decreto legislativo n°165 del 30/3/2001, nonché quelli contenuti dal D. Lgs. 74/2017, che ha modificato il D. Lgs. 150/2009.

Ogni Amministrazione è tenuta a misurare e valutare la Performance, sia nel suo complesso, alle unità organizzative ed alle aree di responsabilità in cui si articola, sia dei singoli dipendenti; la valutazione è obbligatoria, va riferita alla struttura organizzativa, riguarda tutte le risorse umane (non solo il dirigente, nel nostro caso il Direttore), allo scopo di:

1. migliorare la qualità del servizio offerto dalla Pubblica Amministrazione;
2. accrescere le competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito (migliorare la performance organizzativa) e un sistema premiante per i risultati conseguiti (ottimizzazione della produttività).

Il Sistema misura e valuta sia la performance organizzativa dell'Ente Parco della Murgia Materana, sia la performance individuale del Personale non dirigenziale.

Il Sistema individua:

- l'attività o il progetto indicati nel Ciclo di Gestione della Performance deve essere suddiviso in fasi (l'ultimazione di una fase o dell'intera attività o 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);
- le condizioni minime per il corretto funzionamento del Sistema ovvero la definizione dei tempi entro cui sono da ultimare le fasi programmate e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.



### 3 SOGGETTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

All'interno del Sistema sono individuati chiaramente i soggetti/strutture responsabili di ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance. La responsabilità dell'attuazione del Sistema è del:

- Organo di indirizzo politico – amministrativo
- OIV
- Direttore
- Personale

#### **Organo di indirizzo politico – amministrativo (Il Presidente e il Consiglio Direttivo)**

L'art. 15 del d.lgs.150/2009 e ss.mm.ii. indica le responsabilità dell'Organo di indirizzo politico amministrativo e, stabilisce, tra l'altro, che esso:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- adotta il sistema di valutazione;
- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e della Performance e la Relazione sulla Performance;
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi;

#### **Organismo Indipendente di Valutazione:**

- svolge un'azione di monitoraggio nella fase di definizione e aggiornamento dei contenuti del Sistema;
- misura e valuta la performance organizzativa della struttura amministrativa nel suo complesso;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- valida la Relazione sulla performance;
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica;
- monitora il funzionamento complessivo del Sistema ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della Funzione Pubblica;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'art. 9, comma 1, lettera d) del decreto 150/2009 e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- verifica l'efficacia del Sistema ed il suo corretto funzionamento, oltre che suggerire interventi migliorativi;
- esercita attività di impulso nei confronti del vertice politico-amministrativo, nonché della dirigenza, per l'elaborazione, l'aggiornamento e l'attuazione del Sistema di valutazione della performance.



#### **Direttore:**

- applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema e l'aggiornamento dei contenuti dello stesso;
- assegna gli obiettivi al proprio personale ed esegue la sua valutazione;
- interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate;
- concorre all'adozione del Piano della performance. Il concorso alla mancata adozione dello stesso implica il divieto della retribuzione di risultato (art.10 comma 5 D. Lgs. 150/2009).

#### **Personale:**

- interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione;
- concorre alle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione nel cui ambito valuta il proprio superiore gerarchico.

#### 3.1 Il ruolo dei valutatori

La valutazione si svolge secondo un percorso dal basso:

##### 1. Il direttore valuta:

- a) l'andamento semestrale degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa);
- b) semestralmente, l'apporto al raggiungimento degli obiettivi del personale e i loro comportamenti e, a fine anno, elabora la scheda di valutazione individuale del personale.

##### 2. L'Organismo indipendente di valutazione:

- a) Elabora una relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.;
- b) Esegue un monitoraggio svolto in maniera sistematica e costante durante tutto il ciclo performance, con la segnalazione tempestiva di eventuali criticità, ritardi e omissioni. Ciò permette all'organizzazione di promuovere azioni correttive.

##### 3. L'Organo di indirizzo politico – amministrativo verifica:

- a) l'andamento degli obiettivi strategici affidati al Direttore;
- b) il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi.

#### 3.2. Il collegamento tra il Piano della Performance e il sistema di misurazione e valutazione

Il ciclo della performance è supportato principalmente dai seguenti strumenti:

1. Il bilancio annuale e pluriennale di previsione con il sistema di classificazione delle entrate e delle spese;
2. Il Piano della Performance che:
  - a) determina gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi/gestionali;
  - b) definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse:
    1. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
    2. gli obiettivi assegnati al Direttore ed i relativi indicatori;

3. gli obiettivi di gestione, le priorità e i programmi.

Gli obiettivi nel Piano della performance sono programmati su base triennale e devono essere coerenti con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici (bilancio annuale e pluriennale).

Il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

4. La relazione sulla performance, come disposto dall'art. 14, commi 4, lettera c), e 6, del d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. deve essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto.

Questi documenti programmatici sono al centro del sistema di misurazione della performance.

#### **4 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

##### **4.1 Metodologia di misurazione e valutazione della performance**

Misurazione e valutazione sono due momenti distinti di una stessa fase del ciclo di gestione della performance.

La misurazione è il processo che ha per esito la quantificazione dei risultati prodotti e dei contributi (risorse) che li hanno resi possibili.

Tre sono gli elementi fondamentali per consentire la misurazione:

a) la definizione, in fase di programmazione, degli indicatori.

L'indicatore è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione e raccolta di informazioni circa l'andamento della gestione (affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere significativi e collegati agli obiettivi, allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile);

b) il target, cioè 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;

c) la rilevazione delle informazioni e la precisazione dei soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, in modo tale da garantirne la tracciabilità.

La valutazione, successiva alla misurazione, consiste nell'interpretazione dei dati, nella formulazione di un giudizio basato sul confronto tra esiti delle attività rispetto a quanto programmato, gli obiettivi assegnati, le altre attività simili, etc.

A questo proposito, al fine di individuare i requisiti fondamentali degli indicatori e verificarne sia la fattibilità da un punto di vista informativo, sia la solidità sotto il profilo qualitativo, la delibera n. 89/2010 della CIVIT ha raccomandato l'utilizzo di tre strumenti di supporto nella definizione degli indicatori:

- le schede anagrafiche
- il test della fattibilità
- il test di validazione della qualità

##### **4.2. Fasi**

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

1. assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
2. monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
3. analisi dei dati e valutazione;
4. comunicazione dei risultati;



5. elaborazione di piani di miglioramento individuali.

#### 4.2.1 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

L'assegnazione degli obiettivi, da parte del valutatore, non avviene con una mera comunicazione ma tramite un confronto di condivisione con il valutato.

#### 4.2.2 Monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, devono avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi.

Il colloquio tra il Direttore e il personale incaricato di seguire un obiettivo strategico è determinante per conoscere l'andamento della performance organizzativa e quello della performance individuale.

Da un lato si comprendono se tutti gli obiettivi sono perseguiti correttamente ovvero se ci sono correttivi da decidere, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare il contributo di tutto il personale per il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di azioni e di comportamenti.

Il Direttore può naturalmente confrontarsi con tutto il personale quando ritiene opportuno acquisire ulteriori notizie.

In questo senso annota in una scheda:

- gli eventi significativi che:

a) possono aver determinato impedimenti al raggiungimento dell'obiettivo;

b) possono aver determinato in positivo un andamento delle azioni che hanno accelerato in meglio i passi necessari al conseguimento dell'obiettivo;

- le azioni correttive da mettere in atto;
- la qualità delle azioni del personale assegnato ad un determinato obiettivo ricordando che tutto il personale può essere assegnato su più obiettivi;
- la verifica dei comportamenti attesi dal personale assegnato ad un determinato obiettivo.

Il colloquio/confronto sull'andamento degli obiettivi è un'opportunità preziosa per costruire insieme le azioni migliori per raggiungere efficacemente un obiettivo e per valutare la performance organizzativa dell'Ente.

Il colloquio/confronto, serve, infine, per annotare le azioni e i comportamenti dei colleghi dell'Ufficio per costruire insieme la valutazione differenziale di ciascuno.

#### 4.2.3 Analisi dei dati e valutazione

L'analisi dei dati è propedeutica alla valutazione e all'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti (attraverso le procedure di calcolo).

#### 4.2.4 Comunicazione dei risultati

La comunicazione del punteggio rappresenta la fase più delicata e stimolante dell'intero processo e, come, nella fase di assegnazione degli obiettivi, avviene attraverso un colloquio/confronto tra valutatore e valutato.

Poiché la finalità è generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione del punteggio, e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, avviene un confronto sulle:

- principali evidenze, gli eventi significativi e i risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- differenze tra la performance individuale attesa e quella realizzata;
- motivazioni della valutazione;

I primi due elementi, di supporto alle motivazioni della valutazione, costituiscono la base per evitare che la valutazione sia, o sia percepita, come iniqua o legata a un giudizio sulla persona, piuttosto che alla performance realizzata dall'individuo.

#### 4.2.5 Elaborazione di piani di miglioramento individuali

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, occorre predisporre un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità;
- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato;
- azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

## 5 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 5.1. Performance organizzativa

Con la performance organizzativa (art.8. d.lgs.150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017) si valuta:

1. l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione del loro effettivo grado di attuazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. 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;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

### 5.2. La performance organizzativa dell'Ente Parco

La performance organizzativa dell'Ente Parco viene misurata e valutata sulla base di due macroambiti:

1. grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico (in attuazione delle lettere a-b-d-f-h dell'art. 8 del citato decreto 150/2009) definiti nel Piano della Performance che consente anche di misurare il grado di funzionalità dell'amministrazione intesa come:
  - modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
  - efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti;



2. impatti e qualità dell'azione amministrativa volta a rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sia nella prospettiva utente/cittadino, per poter individuare il "come" i cittadini percepiscono il servizio offerto e gli elementi critici nel processo di erogazione, sia nella prospettiva dei processi interni per raccogliere informazioni utili per attivare nel breve/medio periodo i processi di miglioramento delle singole strutture.

Il grado di soddisfazione degli utenti potrà essere rilevato, in via sperimentale, attraverso indagini di customer satisfaction, condotte mediante questionario on line disponibile sul sito istituzionale dell'Ente, nonché attraverso questionari somministrati per il tramite dei CEAS ai visitatori dell'area parco.

La rilevazione potrà avvenire anche attraverso modalità interattive e monitorerà anche il livello di partecipazione e collaborazione con i cittadini.

La misurazione della performance organizzativa è un compito che spetta al Direttore. Il Direttore compila una relazione sullo stato dell'Ente, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema considera:

- lo stato di attuazione delle azioni di competenza dell'Ente;
- lo stato di realizzazione degli obiettivi;
- l'effetto prodotto sui destinatari dei servizi;

Le risultanze, nell'ambito della misurazione della performance organizzativa, rivestono particolare rilievo per l'implementazione di azioni correttive volte al miglioramento generale del sistema.

### 5.3. performance organizzativa – obiettivi – indicatori - target

L'impianto di un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento.

L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo le sue politiche. E ciò deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.

La formulazione deve essere orientata non già alla indicazione delle sole attività che si intendono svolgere, bensì alla descrizione degli effetti che con le attività si intendono raggiungere.

Ad ogni obiettivo devono essere associati uno o più indicatori ed i relativi target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione.

Il target, il risultato, cioè, che un ufficio si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività è associato a indicatori ed è tipicamente espresso in termini quantitativi. Il percorso metodologico utile a caratterizzare correttamente gli indicatori di performance è indicato nelle istruzioni e negli schemi logici contenuti nella delibera CiVIT n. 89/2010, al paragrafo 4.2.

Gli indicatori prescelti devono, in generale, essere tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese.

Occorre, per questo, privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).

E' consigliabile utilizzare più indicatori per definire meglio il raggiungimento degli obiettivi.

### 5.4. Performance organizzativa – sistema di valutazione

Il sistema incentivante del personale è strettamente collegato a:

- raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- raggiungimento degli obiettivi individuali concordati.



Tutti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione e, quindi, tutti sono valutati su questo parametro. Al riconoscimento della performance organizzativa nelle sue varie articolazioni sono finalizzate quote minoritarie della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività.

La parte prevalente dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività è finalizzata al riconoscimento della performance individuale alla quale si applicano le fasce di merito di cui al cap. successivo.

Al momento sono previste le seguenti percentuali di suddivisione delle risorse:

- performance organizzativa = 30% del totale del premio di risultato/produttività;
- performance individuale = 70% del totale del premio di risultato/produttività;

Queste percentuali possono mutare di anno in anno con delibera di indirizzo del Consiglio Direttivo previa informativa con le Organizzazioni Sindacali a seconda delle scelte politiche e strategiche dettate dallo stesso Organo di indirizzo politico - amministrativo.

### 5.5 Assegnazione fondo performance organizzativa

Nell'assegnazione del fondo si deve tenere conto equamente dei seguenti criteri:

Grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico:

- considerando il grado di raggiungimento dello stesso e il peso attribuito ad ogni obiettivo da parte dell'ufficio (desumibile dalle schede obiettivo)

Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi:

- Grado di soddisfazione 90-100%: Livello eccellente= 120
- Grado di soddisfazione 80-89% degli obiettivi: Livello atteso =100
- Grado di soddisfazione 70-79% degli obiettivi: Livello in sviluppo= 70
- Grado di soddisfazione 60-69% degli obiettivi: Livello critico = 30
- Grado di soddisfazione inferiore al 60%: valore 0

Il risultato finale corrisponde all'indice percentuale da applicare al 30% del totale del premio di risultato e di produttività, che risulta dalla sommatoria del valore conseguito per il criterio 1 moltiplicato per 0,7 (peso del criterio 1) e del valore conseguito per il criterio 2 moltiplicato per 0,3 (peso del criterio 2).

Il valutato	Cosa si valuta				Chi valuta
	Performance Organizzativa		Performance individuale		
Personale cat. C/D	Obiettivi operativi dell'Ente Parco	Impatti e qualità dell'azione amministrativa	Obiettivi individuali	Comportamenti	Direttore
	70%	30%	70%	30%	

## 6 ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 6.1. la Performance individuale

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della missione, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e degli stakeholder. Deve essere supportata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi.

Il processo di valutazione della performance individuale è orientato ai principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione ed è in relazione alla misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dall'ufficio.

La performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (Art. 9, comma 2 d.lgs. 150/2009), è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'ufficio di appartenenza
- alle competenze dimostrate
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

#### 6.2. Accertamento preliminare per l'erogazione della premialità

L'erogazione dei premi presuppone la verifica di una serie di adempimenti preliminari. Per quanto riguarda il personale dipendente l'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata alla sola osservanza del Codice di Comportamento.

#### 6.3 Elementi della valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si articola su 2 dimensioni fondamentali a:

- raggiungimento degli obiettivi individuali;
- competenze e comportamenti.

#### 6.4. Raggiungimento degli obiettivi individuali

Il primo fattore oggetto di valutazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi individuali che identifica e misura uno specifico risultato atteso in un certo arco temporale, il cui livello di raggiungimento è verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output).

La misura del risultato ottenuto considera gli obiettivi stabiliti ad inizio periodo. In questo senso ci si riferisce all'aspetto quantitativo della prestazione. La valutazione dei risultati, infatti, è effettuata sulla base di una scala di valutazione che esprime in termini numerici il grado di raggiungimento dell'obiettivo

Viene elaborata la scala di valori da attribuire al grado di raggiungimento degli obiettivi:

- Grado di raggiungimento 90-100% degli obiettivi: valore 100
- Grado di raggiungimento 80-89% degli obiettivi: valore 85
- Grado raggiungimento 70-79% degli obiettivi: valore 65
- Grado raggiungimento 60-69% degli obiettivi: valore 45
- Grado raggiungimento 50-59% degli obiettivi: valore 25
- Grado di raggiungimento inferiore al 50%: valore 0

#### Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle categorie C e D

Tra gli obiettivi assegnati all'ufficio, il Direttore provvede ad assegnare a ogni dipendente di categoria C e D non responsabile di posizione organizzativa:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'Ufficio;
- ovvero le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'ufficio (la scheda individuale serve a mettere in evidenza il contributo dato da ciascuno al raggiungimento degli obiettivi operativi);
- la delega di responsabilità su obiettivi strategici.

La valutazione degli obiettivi avviene in un colloquio/confronto tra il direttore ed il personale di categoria C e D che consideri i monitoraggi, le cause degli scostamenti (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo), le azioni correttive messe in campo. Il personale dipendente di cat. C e D che viene individuato per lo svolgimento di compiti ritenuti rilevanti per l'Ente, deve essere valutato anche considerando "la differenza" di assegnazione di obiettivi ovvero di compiti,



attribuendo un maggior punteggio pari ad un valore fino a max + 30, da calcolarsi sui comportamenti e capacità professionali, a seguito della valutazione positiva operata dal Direttore a conclusione dei compiti attribuiti.

Va precisato che il maggior punteggio deve essere onnicomprensivo anche in presenza di più compiti rilevanti.

#### 6.5 Comportamenti e capacità gestionali

Il d.lgs. 150/2009 all'art. 9 prevede, nell'ambito della performance individuale, la misurazione e valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti professionali e organizzativi e lo fa considerando tre grandi aree:

1. conoscenza
2. Capacità
3. Attitudini

La valutazione dei comportamenti è fondamentale per misurare come gli obiettivi siano stati raggiunti e avviene attraverso il confronto fra i comportamenti attesi e quelli posti in essere.

Si possono, infatti, raggiungere gli obiettivi e ottenere determinati risultati in modi diversi, grazie all'esperienza pratica e alla competenza tecnica, ma anche grazie ai comportamenti assegnati. E' quindi, importante specificare quali comportamenti l'Ente si aspetta a seconda dei ruoli che ciascuno ricopre.

La valutazione dei comportamenti avviene se:

1. siano pochi (massimo tre)
2. siano osservabili (il valutato deve esser in grado di porre in essere i comportamenti)
3. siano correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato
4. possano rappresentare un'area di miglioramento del valutato
5. possano rappresentare un'area di eccellenza del valutato

I comportamenti vengono osservati e valutati nel corso dei colloqui/confronti che avvengono semestralmente al tempo dei monitoraggi. Questa è l'occasione per sintetizzare e le attività poste in essere dal valutato e i comportamenti che egli ha messo in atto per perseguirli efficacemente.

I comportamenti sono assegnati tenendo conto di quanto ci si attende dai ruoli e contano per la valutazione in percentuali diverse e sono:

Comportamenti e capacità gestionali dei dipendenti di cat. C e D

Orientamento al cittadino e al collega

Flessibilità

Tensione al risultato

## 7 TABELLE DI MISURAZIONE

Per consentire le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale l'Ente Parco ha elaborato delle tabelle al fine di convertire i risultati prodotti in un punteggio oggettivo.

A questo fine sono state predisposte quattro tabelle in cui si pone in correlazione il risultato ed il relativo punteggio.



TAB. 1

<b>Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi</b>	
<b>% raggiungimento obiettivi</b>	<b>punteggio</b>
90-100%	100
80-89%	85
70-79%	65
60-69%	45
50-59%	25
<50%	0

TAB. 2

<b>Grado di soddisfazione degli utenti</b>	
<b>range di soddisfazione utenti</b>	<b>punteggio</b>
livello eccellente 90-100%	120
livello atteso 80-89%	100
livello in sviluppo 70-79%	70
livello critico 60-69%	30
livello non significativo <60%	0

TAB. 3

<b>Comportamenti</b>	
<b>range di posizionamento</b>	<b>punteggio</b>
livello eccellente 90-100%	120
livello atteso 80-89%	100
livello in sviluppo 70-79%	70
livello critico 60-69%	30
livello non significativo <60%	0



Le sopra riportate tabelle sono costruite per definire i risultati della performance, mentre l'Ente ha elaborato la Tab. 4 – Premialità conclusiva per collegare al valore dell'indice di prestazione raggiunto la percentuale da applicare al fondo premiale sia per la performance organizzativa che per la performance individuale.

TAB. 4

<b>TABELLA PREMIALITA'</b>	
<b>Valore indice di prestazione</b>	<b>Premialità</b>
Superiore/uguale a 90	100%
Compreso fra 80 e 89	95%
Compreso fra 70 e 79	85%
Compreso fra 60 e 69	75%
Compreso fra 50 e 59	65%
Compreso fra 40 e 49	50%
Inferiore a 40	0%

Le modalità applicative del sistema sono approfondite negli allegati cui si rimanda.



## INDICE

<b>Premessa</b> .....	<b>Pag. 2</b>
<b>1 Introduzione</b> .....	<b>Pag. 2</b>
<b>2 Il sistema di misurazione e valutazione della performance</b> .....	<b>Pag. 3</b>
<b>3 Soggetti del ciclo di gestione della performance</b> .....	<b>Pag. 4</b>
3.1 Il ruolo dei valutatori.....	Pag. 5
3.2 Il collegamento tra il Piano della Performance e il sistema di misurazione e valutazione...	Pag. 5
<b>4 Il processo di valutazione</b> .....	<b>Pag. 6</b>
4.1 Metodologia di misurazione e valutazione della performance.....	Pag. 6
4.2 Fasi.....	Pag. 6
<b>5 Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa</b> .....	<b>Pag. 8</b>
5.1 Performance organizzativa.....	Pag. 8
5.2 La Performance organizzativa dell'Ente Parco.....	Pag. 8
5.3 Performance organizzativa – obiettivi – indicatori – target.....	Pag. 9
5.4 Performance organizzativa – sistema di valutazione.....	Pag. 9
5.5 Assegnazione fondo performance organizzativa.....	Pag. 10
<b>6 Analisi di misurazione e valutazione: la performance individuale</b> .....	<b>Pag. 10</b>
6.1 la performance individuale.....	Pag. 10
6.2 accertamento preliminare per l'erogazione della premialità.....	Pag. 11
6.3 Elementi di valutazione della performance individuale.....	Pag. 11
6.4 Raggiungimento degli obiettivi individuali.....	Pag. 11
6.5 Comportamenti e capacità gestionali.....	Pag. 12
<b>7 Tabelle di misurazione</b> .....	<b>Pag. 12</b>
<b>Allegati</b>	
1 Scheda di rilevazione semestrale delle prestazioni del personale	
2 Scheda di rilevazione annuale delle prestazioni del personale	

**Allegato 1 - Scheda di rilevazione semestrale delle prestazioni del personale**

Nome	
Cognome	

Ambito di valutazione	Elemento di valutazione	percentuale di raggiungimento dell'obiettivo	
Raggiungimento obiettivo	Obiettivo 1		eventi significativi/azioni correttive
	Obiettivo 2		
	Obiettivo 3		
	Obiettivo n		
comportamenti organizzativi		livello raggiunto	eventi significativi/azioni correttive
	Comportamento 1		
	Comportamento 2		
	Comportamento 3		



**Allegato 2 - Scheda di rilevazione annuale delle prestazioni del personale**

<b>Ambito di valutazione</b>						
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>						
<b>Fattori di valutazione</b>	<b>Elementi di valutazione</b>		<b>Punteggio</b>	<b>Totale punteggio dell'elemento di valutazione</b>	<b>Peso del fattore di valutazione</b>	<b>Indice di fattore</b>
Obiettivi	% di raggiungimento obiettivo strategico	peso dell'obiettivo attribuito dall'ufficio				
	(a)	(b)	(a) x (b)	c		
Ob. 1					70%	
Ob. 2						
Ob. 3						
<b>Scala di valutazione</b>	<b>% di soddisfazione degli utenti</b>	<b>punteggio attribuito</b>	<b>posizionamento dell'ufficio</b>	<b>Punteggio assegnato</b>	<b>Peso del fattore di valutazione</b>	<b>Indice di fattore</b>
livello eccellente	90-100%	120			30%	
livello atteso	80-89%	100				
livello in sviluppo	70-79%	70				
livello critico	60-69%	30				
non rilevabile	< 60%	0				
<b>TOTALE INDICE DI FATTORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>						

<b>Ambito di valutazione</b>
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>

<b>FATTORE 1: Obiettivi individuali</b>					
	<b>% raggiungimento degli obiettivi individuali</b>	<b>punteggio attribuito</b>	<b>Punteggio totale</b>	<b>Peso del fattore di valutazione</b>	<b>Indice di fattore 1</b>
	(a)	(b)	(b)/n. obiettivi		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
Obiettivo 1					
Obiettivo 2					
Obiettivo 3					

<b>FATTORE 2: Comportamenti</b>							
	<b>valore attribuito ai livelli</b>	<b>punteggio attribuito</b>			<b>Punteggio totale</b>	<b>Peso del fattore di valutazione</b>	<b>Indice di fattore 2</b>
		<b>comportamento 1</b>	<b>comportamento 2</b>	<b>comportamento 3</b>	<b>somma punteggi comportamenti/n. comportamenti valutati</b>		(punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
<b>livello eccellente</b>	120						
<b>livello atteso</b>	100						
<b>livello in sviluppo</b>	70						
<b>livello critico</b>	30						
<b>compiti rilevanti</b>	max 30	Punteggio riconosciuto soltanto alle categorie C/D					
<b>Totale</b>							

**TABELLA RIEPILOGATIVA**

**Performance organizzativa**

colloquio/confronto note

**Indice di fattore**

**Obiettivi dell'Ente**

**Customer satisfaction**

**Totale (A)**

**Performance individuale**

**Indice di fattore**

motivazione della valutazione:

**Obiettivi individuali**

**Comportamenti**

**Totale (B)**

piano di miglioramento individuale - Formazione - alternative: arricchimento professionale, rotazione della mansione, incarichi specifici, progetti, ecc.

osservazioni a cura del valutato:

Data \_\_\_\_\_

Firma valutato \_\_\_\_\_

Firma valutatore \_\_\_\_\_