



Aree Protette  
**Appennino Piemontese**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI**

(Approvato con D.P. n. 16 del 23/4/2019)

## **INDICE**

1 PREMESSA

2 FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

3 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

4 PERIODO DI VALUTAZIONE

5 FATTORI DI VALUTAZIONE

6 OBIETTIVI

7 COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

8 GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

9 PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA

10 INCENTIVI DI PRODUTTIVITÀ

11 RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI TITOLARI DI P.O.

12 PRIMA APPLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA.

ALLEGATI

## **1 PREMESSA**

Le riforme messe in atto sull'ordinamento del personale alle dipendenze dalla Pubblica Amministrazione hanno posto al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, oltre che focalizzare l'attenzione su una gestione efficiente ed efficace attraverso un utilizzo delle risorse ottimale.

Tali interventi normativi e contrattuali hanno stabilito di adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati delle attività svolte dai dipendenti e che i risultati medesimi siano soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminate dall'Amministrazione.

Da ultimo il CCNL Comparto Funzioni Locali (Triennio2016-18) ha dato indicazione in merito alle modalità da seguire per la differenziazione del premio individuale.

L'Ente di gestione delle Aree protette dell'Appennino piemontese (da ora Ente), ha, fin dall'anno 2006, adottato un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la corretta attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificati, la corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché di esplicitare meccanismi trasparenti di incentivazione per i risultati raggiunti in un'ottica di direzione per obiettivi e in raccordo con i contratti collettivi di lavoro.

L'Ente ha ora la necessità di aggiornare e meglio definire il suddetto sistema, in modo da tenere conto della diversità dei ruoli, fondandosi sulla valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi prefissati per ciascun dipendente e delle capacità attitudinali e professionali, nonché sulla differenziazione del premio individuale.

## **2 FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale ha le seguenti finalità:

- a) definire e comunicare gli obiettivi, i risultati e i comportamenti, che il personale deve perseguire e manifestare nell'ambito della propria attività lavorativa;
- b) evidenziare e premiare il contributo individuale di tutti i dipendenti rispetto agli obiettivi dell'Ente e dell'Area organizzativa di appartenenza;
- c) promuovere l'integrazione e la cooperazione all'interno delle Aree;
- d) promuovere l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei processi e delle attività;
- e) supportare le politiche di sviluppo del personale (carriera, formazione, crescita professionale, organizzazione del lavoro);
- f) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e promuovere una corretta ed equa gestione delle risorse umane.

## **3 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

La valutazione delle prestazioni si colloca all'interno di un sistema più complesso di direzione per obiettivi e gestione per risultati.

Il sistema agisce attraverso una pianificazione degli obiettivi di lavoro ed una successiva valutazione dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi stessi, non come sistema di mero controllo, ma come strumento per il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali.

La direzione per obiettivi implica:

- l'intervento del "vertice dell'Amministrazione" per fissare gli obiettivi principali e le priorità dell'Ente (di norma attraverso un Decreto del Presidente);
- il coinvolgimento del Direttore nell'individuare le aree di responsabilità individuali.

La valutazione delle prestazioni individuali si basa su tre elementi fondamentali:

- a) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi collettivi o trasversali predeterminati per l'Area di appartenenza e per l'Ente in generale;
- b) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali predeterminati;
- c) l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nell'espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduto ed all'eventuale incarico ricoperto.

#### **4 PERIODO DI VALUTAZIONE**

Il periodo di riferimento della valutazione è quello che intercorre dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

Il presente sistema di valutazione e i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata si applicano al personale dipendente dell'Ente di categoria B, C e D (senza incarico di P.O.) che comunque sia stato presente in servizio effettivo per un periodo pari ad almeno 122 giorni di calendario su 365 (verranno considerate per il calcolo, solo le giornate di effettivo servizio di almeno 4 ore ordinarie di lavoro). Il personale per il quale risulti un periodo di presenza effettiva di lavoro ordinario inferiore a tale termine non è valutabile per documentata mancanza di elementi di giudizio.

#### **5 FATTORI DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione si pone quale obiettivo primario quello di orientare la prestazione dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di organizzazione per obiettivi come metodo di gestione delle attività lavorative.

Il sistema di valutazione dei dipendenti deve essere applicato in sinergia alla performance prevista per i dirigenti.

I valori del sistema di valutazione possono sintetizzarsi nei seguenti:

- orientamento al risultato, per superare il modello dell'adempimento;
- valorizzazione delle competenze;
- integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra e assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- orientamento al cittadino (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale è, quindi, finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli ed è articolato su 3 fattori di valutazione:

1. il contributo al raggiungimento degli obiettivi collettivi;
2. il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
3. le competenze e comportamenti professionali e organizzativi.

In particolare il primo fattore (inteso come performance organizzativa) è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi collettivi che possono anche derivare dagli obiettivi dell'Ente e della Direzione.

Il secondo fattore (inteso come performance individuale) identifica e misura uno specifico risultato atteso, riferito ad un predefinito arco temporale, il cui livello di raggiungimento sia verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output).

Il terzo fattore (inteso come qualità della performance) valuta la qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dimostrati dal dipendente nel raggiungimento dei risultati.

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione, il peso dei tre fattori cioè del contributo al raggiungimento di risultati organizzativi di ente e di struttura (performance organizzativa), degli obiettivi individuali di risultato (performance individuale) e della qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi (qualità della performance), è il seguente:

Performance organizzativa (Fattore 1)	50%;
Performance Individuale (Fattore 2)	30%;
Qualità della performance (Fattore 3)	20%.

#### **6 OBIETTIVI**

Il processo di individuazione degli obiettivi può essere definito "a cascata", infatti partendo dalle indicazioni ed obiettivi individuati dal Programma operativo e dal Piano di lavoro (Approvati di norma con Decreto del Presidente), si passa quindi agli obiettivi organizzativi assegnati alla Direzione che successivamente assegna gli obiettivi ai dipendenti.

Tale processo è fondamentale per il funzionamento del sistema di programmazione e controllo dell'Ente e per la necessaria diffusione e condivisione delle priorità strategiche e degli indirizzi che si intendono perseguire.

## 7 COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali, i criteri devono prendere in considerazione i seguenti aspetti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità di affrontare l'innovazione;
- l'iniziativa;
- le conoscenze tecniche;
- le conoscenze informatiche;
- la comunicazione verbale.

Questi aspetti sono stati suddivisi in 4 aree di competenza, e descritte in 12 fattori di valutazione, come di seguito schematizzati:

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
A - Cognitiva	1. Flessibilità 2. Gestione del lavoro
B - Realizzativa	3. Orientamento al risultato 4. Iniziativa 5. Impegno nei processi lavorativi
C. Relazionale	6. Relazioni interne 7. relazioni esterne 8. Comprensione
D. Gestionale	9. Gestione dei problemi 10. Responsabilità 11. Collaborazione 12. Capacità professionale

A - AREA COGNITIVA con riferimento a:

1. Flessibilità: intesa come

- Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative della struttura di appartenenza.
- Capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità.
- Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza.
- Accettazione di cambiamenti funzionali ed organizzativi nell'ambito della struttura/area di lavoro di riferimento.
- Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni anche informatiche.

2. Gestione del lavoro: intesa come

- Capacità di orientare il proprio lavoro al perseguimento del risultato ed al perseguimento dei valori dell'Ente, inclusi quelli che puntano alla realizzazione del cambiamento e dell'innovazione.
- Capacità di riconoscere il contesto di lavoro estendendo la propria visione d'insieme alle opportunità di miglioramento.
- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

B - AREA REALIZZATIVA con riferimento a:

3. Orientamento al risultato: inteso come

- Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro.

- Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti.

4. Iniziativa: intesa come

- Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte.
- Capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi.

5. Impegno nei processi lavorativi: intesa come

- Capacità di affrontare la propria attività lavorativa con accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura anche in relazione al miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva quantità del lavoro svolto in relazione ai compiti/obiettivi affidati.
- Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive.
- Efficace gestione del proprio lavoro, individuazione delle priorità e programmazione del lavoro anche senza l'intervento dei diretti superiori.
- Capacità di affrontare il carico di lavoro assegnato tenendo presente la complessità e difficoltà del compito/obiettivo affidato ed il tempo a disposizione.
- Capacità di rispettare i tempi di svolgimento dei compiti/obiettivi affidati e rispetto di eventuali termini e scadenze.
- Corrispondenza del contenuto del lavoro svolto con le direttive impartite e conformità alle procedure/regole pertinenti l'attività interessata.

C - AREA RELAZIONALE con riferimento a:

6. Relazioni interne: intese come

- Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi interni all'Ente in modo da raggiungere brevemente la soluzione dei problemi.
- Capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori ed opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni.

7. Relazioni esterne: intese come

- Capacità di intrattenere relazioni con strutture ed Enti esterni in modo da raggiungere brevemente la soluzione dei problemi;
- Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto.

8. Comprensione: intesa come

- Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste e i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione.
- Capacità di affrontare ed appianare eventuali conflitti con i colleghi.

D - AREA GESTIONALE con riferimento a:

9. Gestione dei problemi: intesa come

- Capacità di inquadrare i problemi, di raccogliere le informazioni, di valutarle, di scegliere la strada da percorrere sulla base di priorità assegnate dopo avere riconosciuto la reale essenza dei problemi, operativi e relazionali.
- Disponibilità ad esercitare sapientemente la propria autonomia e la capacità di mettere in atto comportamenti lavorativi in grado di proporre soluzioni efficaci ed efficienti.
- Capacità di proporre soluzioni di innovazione, semplificazione e miglioramento delle procedure ed attività nell'ambito delle funzioni affidate.

10. Responsabilità: intesa come

- Capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili.

- Attenzione alla qualità della prestazione in termini di accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura anche in relazione al miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva quantità del lavoro svolto in relazione ai compiti/obiettivi affidati.
- Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive.

11. Collaborazione: intesa come

- Capacità di collaborare e cooperare efficacemente con il dirigente e con i colleghi.
- Capacità di garantire disponibilità al lavoro di gruppo, e di integrarsi positivamente nel contesto lavorativo anche in termini di rapporti con gli utenti interni/esterni.
- Capacità di adattarsi alle situazioni e propensione all'innovazione e al miglioramento.
- Propensione alla collaborazione nel ricercare comuni interessi e sintonia sugli obiettivi da raggiungere.

12. Capacità professionale: inteso come

- Capacità di incrementare le proprie conoscenze tecniche in modo da mantenersi aggiornato al contesto amministrativo, alla normativa e alla tecnologia con cui si trova ad operare mettendole a disposizione della struttura.
- Capacità e/o disponibilità ad aumentare il proprio livello specialistico in modo da offrire alla struttura soluzioni innovative ed economiche.
- Disponibilità a diffondere nell'ambito della struttura le conoscenze/informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività nei tempi e modi appropriati.

## **8 GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

Il Direttore assegna annualmente, nei primi mesi dell'anno, gli obiettivi che vengono illustrati e discussi con i singoli dipendenti durante un colloquio garantendo la rispondenza della gestione amministrativa alle direttive generali ricevute dagli organi di direzione politico-amministrativa, l'omogeneità e la congruità degli obiettivi assegnati.

Dopo qualche mese dall'assegnazione degli obiettivi (di norma nel mese di giugno) i destinatari ed i responsabili della valutazione si incontrano per un momento di verifica (verifica intermedia) durante il quale possono essere attivate azioni correttive o di sviluppo rispetto agli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno con le medesime modalità di assegnazione degli obiettivi.

Nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del dipendente, si verificano eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati o la necessità di modificare i contenuti descrittivi della scheda di assegnazione, su richiesta del dipendente è possibile procedere ad un incontro di verifica durante il quale possono essere attivate azioni correttive o di sviluppo rispetto agli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno con le medesime modalità di assegnazione degli obiettivi.

Il sistema di valutazione delle prestazioni è rivolto al personale dipendente a tempo indeterminato.

Il sistema di valutazione delle prestazioni può essere rivolto al personale a tempo determinato che abbia sottoscritto un contratto di una durata superiore a un anno, previa l'individuazione da parte dell'Amministrazione delle risorse dedicate.

Il responsabile della valutazione è il Direttore dell'Ente.

Al termine di ogni anno il responsabile della valutazione ed il dipendente si incontrano per il colloquio di valutazione, l'esito del quale viene formalizzato in una apposita scheda che viene sottoscritta da entrambi i soggetti.

## **9 PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA**

Nel caso in cui il colloquio di valutazione si concluda con un giudizio complessivo che comporti una riduzione dell'indennità di risultato o dell'incentivo di produttività superiore all'80% rispetto all'importo teorico attribuibile, prima della formalizzazione delle decisioni, il responsabile della valutazione comunica al dipendente, per iscritto, la scheda di valutazione.

In questo caso al dipendente è data la possibilità di ricorrere, con nota scritta al Protocollo dell'Ente, entro 30 giorni dalla data di presa visione della proposta di valutazione, a una Commissione mista paritetica Amministrazione – OO.SS (composta dal Direttore dell'Ente, da 2 Responsabili di Area, dalla RSU dell'Ente e da 2 delegati individuati dalle OO.SS. provinciali).

La Commissione paritetica, acquisita la documentazione e sentiti gli interessati, esprime entro 30 giorni un parere obbligatorio ma non vincolante sul caso in esame.

### 10 INCENTIVI DI PRODUTTIVITÀ

#### Fattore 1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE AGLI OBIETTIVI COLLETTIVI

Il budget disponibile per la retribuzione di performance organizzativa, sarà erogato nella misura del 50% del budget complessivo nel caso del raggiungimento di almeno 90 punti nella valutazione o in misura ridotta percentualmente secondo la seguente tabella:

Valutazione raggiungimento obiettivo (punti)		% budget da distribuire
da	a	
90	100	100
80	< 90	90
70	< 80	80
60	< 70	70
50	< 60	60
30	< 50	40
20	< 30	25
0	< 20	0

Le risorse finanziarie destinate al riconoscimento della performance organizzativa derivanti dalla suddivisione sopra illustrata, vengono distribuite ai singoli dipendenti in base alla valutazione conseguita relativa al contributo individuale del personale di categoria B, C e D all'obiettivo collettivo della struttura.

#### Fattore 2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il budget disponibile per la retribuzione di performance individuale, sarà erogato nella misura del 30% del budget complessivo, secondo la formula di seguito indicata, in proporzione al punteggio ottenuto nella valutazione del raggiungimento dell'obiettivo, secondo le modalità schematizzate nella seguente tabella:

Valutazione raggiungimento obiettivo (punti)		Giudizio	Fattore moltiplicatore
da	a		
99	100	Ottimo	1
90	98	Distinto	0,9
70	89	Buono	0,8
60	69	Discreto	0,7
40	59	Sufficiente	0,6
20	39	Appena sufficiente	0,5
0	20	Nulla	0

Formula di calcolo:

$$\text{Budget performance individuale singolo dipendente (BPI1)} = \frac{40\% \text{ Budget complessivo (BC)}}{\text{n. dipendenti valutati} \times \text{Fattore moltiplicatore (FM)}}$$

In attuazione di quanto previsto dall'art. 69 del CCNL Comparto Funzioni Locali triennio 2016-2018, si considerano raggiunti gli obiettivi assegnati con punteggio superiore a 20.

Pertanto al fine del puntuale rispetto di quanto indicato al suddetto articolo in merito all'attribuzione di una maggiorazione del premio individuale ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, l'assegnazione dei punteggi avverrà a seguito di analitica disamina delle modalità di raggiungimento e di precisa attinenza alle richieste indicate in sede di assegnazione degli obiettivi.

Il numero di dipendenti interessati dalla suddetta maggiorazione sarà definito in sede di contrattazione integrativa.



La maggiorazione del premio individuale sarà riconosciuta in aggiunta al BPI1 secondo il sistema di calcolo esplicitato all'Allegato 1.

Al fine dell'utilizzo di incrementi premiali possono essere utilizzate, se presenti, economie derivanti a seguito delle valutazioni effettuate per i Fattori 1 e 3 (Performance organizzativa e Qualità della Performance).

### Fattore 3 QUALITÀ DELLA PERFORMANCE

Il budget della Qualità della Performance viene erogato in base al punteggio derivante dalla sommatoria dei punteggi relativi ai 12 fattori presentati nel sistema di valutazione per il terzo fattore. Il giudizio sulla qualità della performance (terzo e ultimo fattore di valutazione) contiene in sé evidentemente un margine di discrezionalità da parte del valutatore e proprio per rendere il più trasparente e motivato il giudizio, viene seguito il seguente sistema di calcolo: per ciascuno dei 12 fattori viene espresso un punteggio da 0 a 4 (0 = insufficiente, 1 = sufficiente, 2 = discreto, 3 = ottimo, 4 = eccellente), con un punteggio massimo attribuibile per tale fattore di  $4 \times 12 = 48$ .

Il budget disponibile per la retribuzione della qualità della performance, sarà erogato nella misura del 20% del budget complessivo nel caso di raggiungimento del 100% della valutazione o in misura ridotta percentualmente secondo la seguente tabella:

Punteggio		% incentivo spettante
da	a	
44	48	100
38	43	90
32	37	80
25	31	60
19	24	40
12	18	25
0	11	0

### 11 RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI TITOLARI DI P.O.

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa, considerata la particolare regolamentazione dell'indennità di risultato prevista dalla contrattazione nazionale, segue per analogia, quella prevista dalla D.G.R. n. 71-2681 del 21/12/2015.

Il suddetto sistema di valutazione e i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata si applicano pertanto al personale dipendente dell'Ente con incarico di P.O. che comunque sia stato presente in servizio effettivo per un periodo pari ad almeno 122 giorni di calendario su 365 (verranno considerate per il calcolo, solo le giornate di effettivo servizio di almeno 4 ore ordinarie di lavoro).

### 12 PRIMA APPLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

L'applicazione del presente sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale decorre dall'anno 2019 con l'attribuzione degli obiettivi individuali e collettivi.

La prima applicazione del presente sistema di valutazione è di natura sperimentale ed è soggetta a verifica ed eventuale correzione e/o integrazione nel caso intervengano modifiche normative e/o emanazione di indirizzi applicativi e comunque trascorso un anno dalla prima applicazione.

Allegati 1 Sistema di calcolo art. 69 CCNL

Allegati 2 Modello schede assegnazione obiettivi organizzativi

Allegato 3 Modello schede assegnazione obiettivi individuali

Allegato 4 Modello scheda Valutazione obiettivi