

L'ENTE PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI, MONTE FALTERONA E CAMPIGNA

PREMESSA

Il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna insiste su un territorio esteso circa 36.800 ettari, caratterizzato da foreste secolari e insediamenti religiosi di grandissimo valore storico-architettonico e paesaggistico, quali l'Eremo di Camaldoli e il Santuario francescano della Verna; nel panorama dei Parchi italiani può considerarsi un'area protetta di dimensioni medie.

L'Ente Parco fin dall'inizio della sua attività ha avuto un dimensionamento modesto: la prima pianta organica dopo l'avvio dell'operatività dell'Ente, deliberata dal Consiglio Direttivo il 29 Novembre 1994, prevedeva una dotazione di 19 unità più il Direttore, ma lo sviluppo delle attività e il raggiungimento del "pieno regime" dell'Ente ha implementato fortemente il carico di lavoro tanto da costringere l'Ente a rideterminare per ben due volte la pianta organica.

A tutt'oggi, a fronte di una dotazione organica di 22 unità, deliberata dal Consiglio Direttivo il 14 Ottobre 2008, 7 sono ancora vacanti, mettendo la macchina dell'Ente in grave difficoltà, non essendosi contemporaneamente assistito ad una diminuzione delle attività ma piuttosto, verosimilmente, ad un aumento di esse anche in relazione alla riacquisizione, dallo scorso gennaio, della figura del Direttore, che ricordo essere l'unico dirigente dell'Ente. Attualmente, quindi, l'Ente si avvale materialmente di 15 unità lavorative, cioè 4 in meno di quanto previsto nella prima pianta organica del 1994, ben 16 anni fa! Inoltre, il personale opera ripartito in 2 sedi distanti tra loro 43 km.

La struttura organizzativa dell'Ente, oltre al Direttore, è articolata in 4 Servizi:

- Servizio Direzione: 3 addetti;
- " Amministrativo: 4 addetti;
- " Pianificazione e Gestione delle Risorse: 5 addetti
- " Promozione, Conservazione, Ricerca e Divulgazione: 3 addetti.

Da questi dati si può intuire il grave sottodimensionamento dell'Ente, a fronte dei servizi richiesti dal territorio e resi con molto affanno, preoccupandosi di assolvere prioritariamente quelli obbligatori, correnti e straordinari, quindi quelli più pertinenti alla missione istitutiva dell'Ente, non riuscendo a proiettarsi in altro modo sul territorio di competenza. Ad oggi l'Ente cerca di tamponare, nei limiti strettissimi delle risorse finanziarie, questo grave deficit di organico con varie soluzioni: convenzioni, co.co.co., comandi temporanei, ecc.

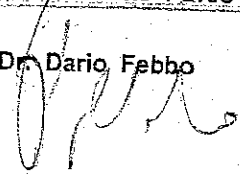
Il commissariamento dell'Ente per 3 anni ha determinato un rallentamento nella sua azione ed uno scollamento nei rapporti con il territorio, come l'assenza di un Direttore per più di 6 anni ha portato ad una situazione di forte criticità, di cui si leggono tuttora tracce evidenti in mancati adempimenti di disposizioni normative, come, per esempio, la non costituzione dell'Ufficio Relazioni col Pubblico URP, la mancata formalizzazione della Carta dei Servizi, la mancata ricostituzione dell'Organo di controllo interno.

A quanto detto sopra si aggiunga la drastica riduzione del budget a disposizione dell'Ente attuata negli ultimi anni dalle Leggi di stabilità, che quest'anno è diventata draconiana, con la previsione di una riduzione del 50% del budget rispetto all'anno scorso, che, se confermata a seguito della Legge di Stabilità per il 2011, potrebbe mettere l'Ente nell'impossibilità di pagare gli stipendi dei propri dipendenti.

20 DICEMBRE 2010

L' OIV dell'Ente Parco

Dr. Dario Febbo



ENTE PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI, MONTE FALTERONA E CAMPIGNA

REGOLAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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 Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna, sono chiamate a valutare annualmente la **Performance organizzativa e individuale** attraverso il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** (d'ora in avanti: Sistema), da loro stesse adottato come specifico Regolamento dell'Amministrazione, secondo il dettato del comma 1 dell'articolo 7 del Decreto. 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** (d'ora in avanti: 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 del comparto degli Enti pubblici non economici, dal Decreto legislativo n°165 del 30/3/2001, nonché quelli contenuti nella direttiva del 24/3/2004 del Ministro della Funzione Pubblica per il miglioramento del benessere organizzativo delle PP.AA.

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 Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona e Campigna, sia la performance individuale del Direttore e del Personale non dirigenziale.

Il Sistema, secondo il dettato dell'articolo 7, comma 3, del Decreto e delle disposizioni impartite dalla Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (d'ora in avanti: CIVIT) con Delibera n° 89/2010, individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del Decreto;
 - 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);
 - condizione minima per il corretto funzionamento del Sistema è la definizione dei tempi entro cui sono da ultimare le fasi programmate
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti (controllo di gestione e controllo strategico);
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

2.1 Soggetti del Ciclo di Gestione della Performance

Il 3° comma dell'articolo 30 del Decreto affida agli OIV, in sede di prima attuazione del disposto

normativo, l'elaborazione del Regolamento del Sistema. Il dettato degli articoli 7, comma 2, e 9 del Decreto, precisa che la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta, con il coordinamento della CIVIT:

- 1- dall'OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta al Consiglio Direttivo dell'Ente Parco (organo di indirizzo politico) di valutazione individuale esclusivamente dei dirigenti di livello apicale, cioè del Direttore Generale.
- 2- dall'unico dirigente di livello generale dell'Ente Parco (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 e del resto del personale.

Il Sistema è il primo ed indispensabile documento del citato Ciclo di Gestione della Performance e prevede le seguenti fasi, secondo l'articolo 4, comma 2 del Decreto.

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati 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.

Secondo la lettera a), comma 4, dell'articolo 14 del Decreto, l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

2.2 Elementi costitutivi del Sistema di misurazione

Il Sistema, che sarà adottato dal Consiglio Direttivo dell'Ente Parco, è la vera "rivoluzione" del Decreto, il cui disposto è fortemente vincolante. In esso il concetto di performance è il fondamento 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.

Nel Decreto la misurazione della performance è utilizzata come 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, l'Ente Parco deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. Se appropriatamente sviluppato, un Sistema può rendere un'organizzazione 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 dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo e target, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

Un Sistema 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 la Commissione fornirà, come evidenziato in premessa, ulteriore documentazione tecnica di supporto alla costruzione di Sistemi di misurazione e valutazione secondo la logica multidimensionale di cui all'articolo 8 del decreto.

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 [10, 11].

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:

- a) il target sia ambizioso, ma realistico;
- b) il target sia quantificabile e misurabile;
- c) i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- d) siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- e) siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- f) ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- g) il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un Sistema 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.

Per rendere i Sistemi di misurazione ancor più efficaci un'organizzazione può dotarsi di una mappa strategica, potenzialmente sviluppabile a cascata in diversi livelli organizzativi. Una mappa strategica serve a collegare obiettivi a indicatori, risorse intangibili a risultati tangibili e indicatori di consuntivo a indicatori previsionali. Inoltre, può essere utilizzata come mezzo per comunicare la strategia sia all'interno dell'organizzazione, sia dall'organizzazione ai principali portatori di interesse (stakeholder) esterni.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 Gli ambiti

Per ciò che concerne gli ambiti suddetti, l'articolo 8 del Decreto, al comma 1, recita: "Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- 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 livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- 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.

3.2 Gli Obiettivi

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito nelle linee guida contenute nella relazione al Bilancio di Previsione dell'Ente Parco. L'attività di programmazione ha inizio nel mese di gennaio.

L'OIV, sulla scorta della normativa riferita ai Parchi Nazionali, alla finanza pubblica, agli indirizzi propri del Parco e di quanto previsto nel bilancio di previsione, procede ad una prima verifica dell'aderenza delle scelte strategiche dell'Ente con la missione istituzionale dello stesso, definita dalla Legge istitutiva e dalla Legge 394/1991 e sue ss.mm.ii.

Nei mesi di gennaio e febbraio, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – vengono anticipate dal Direttore, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai responsabili dei Servizi, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire la piena armonia con gli obiettivi previsti dal Consiglio Direttivo nel Bilancio di Previsione e Relazione allegata.

Alla fine del mese di febbraio il Consiglio dell'Ente emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo marzo-settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dell'unico dirigente dell'Ente (Direttore) e dall'OIV che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale della documentazione esplicativa di accompagnamento al Bilancio di Previsione (Note integrative), illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione. Le Note integrative, infatti, su iniziativa dell'OIV e con la collaborazione del Direttore, rappresentano per l'Ente lo strumento che consente di riconciliare le Missioni ed i Programmi di cui alla legge n. 196 del 2009, con gli obiettivi e gli indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009. Gli indicatori, in particolare, sono scelti fra quelli contenuti nel Piano della performance dell'anno finanziario cui si riferiscono le Note integrative.

Entro la fine del mese di settembre il Direttore propone all'Ente gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, e prevista nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta del Direttore si sostanzia in un numero di obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, fanno riferimento a tempi certi di realizzazione ed esplicitano le linee di attività del sistema di controllo ad essi riferibili.

Il mese di ottobre è dedicato alla fase della definitiva individuazione degli obiettivi strategici da parte del Direttore e alla stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo (relazione al bilancio) da parte del Presidente. La fase di individuazione degli obiettivi e la fase di stesura della direttiva sono subordinati alla comunicazione delle risorse finanziarie disponibili da parte del Ministero per l'Ambiente e per la Tutela del Territorio e del Mare.

Entro il 31 ottobre il Consiglio Direttivo dell'Ente approva la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (relazione programmatica e bilancio di previsione), che conclude l'attività di programmazione strategica.

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 in obiettivi strategici delle unità organizzative (Servizi dell'Ente), articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, dei Servizi coinvolti, 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 annuale.

3.3 Le Finalità del sistema

Le finalità del sistema proposto sono:

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

4. CRITERI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Al Monitoraggio segue la Valutazione che si fonda sulla differenziazione dei giudizi.

I portatori di interesse coinvolti in questo processo sono:

- all'interno dell'Amministrazione:

- il vertice politico, cioè il Presidente e il Consiglio Direttivo dell'Ente Parco;
- la dirigenza, nel nostro caso il Direttore
- il personale dipendente;

- all'esterno dell'Amministrazione:

- il cittadino
- l'utente
- la collettività, a tutela dei beni comuni dell'ambiente naturale e della biodiversità, in quanto portatori di interessi collettivi.

L'Ente Parco promuove il merito e il miglioramento della Performance secondo logiche meritocratiche.

La valorizzazione dei dipendenti più meritevoli avviene attraverso nuovi sistemi premianti, con attribuzione selettiva di incentivi tanto economici che di carriera. L'OIV ha il compito di stilare una graduatoria delle valutazioni individuali sia per il Direttore che per il personale non dirigenziale.

Lo strumento del sistema premiante assume così un duplice carattere:

- incentivazione della produttività
- incentivazione della qualità della prestazione (organizzativa e individuale).

Il Sistema di valutazione consente di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) ai risultati conseguiti dall'Ente Parco ed alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

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

Fase uno - attribuzione di un punteggio, c.d. punteggio di risultato (massimo 70 punti), in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (Servizi/Uffici) di appartenenza.

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

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal Servizio/Uffici;
- controllabilità dell'obiettivo da parte dei dipendenti appartenenti al Servizio/Uffici;
- misurabilità dell'obiettivo;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

Ad ogni obiettivo come sopra individuato, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati ad ogni Servizio/Uffici deve essere pari a 70.

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

Il punteggio conseguito dal Servizio/Ufficio rappresenta anche l'elemento di definizione del punteggio di risultato di ogni singolo dipendente appartenente a quella struttura.

Il valutatore a tal fine utilizzerà la scheda di riferimento di cui all'**allegato 1**.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo della modalità di calcolo del punteggio di risultato:

esempio: struttura organizzativa con 3 obiettivi assegnati e con peso complessivamente pari a 70. Obiettivo n. 1 raggiunto al 100% (dato dal rapporto tra il valore dell'indicatore proposto ed il valore dell'indicatore conseguito). Obiettivo n. 2 raggiunto all'85%. Obiettivo n. 3 raggiunto al 65%.

La struttura organizzativa ha così ottenuto un punteggio di risultato pari a 61/70.

OBIETTIVO	PESO	PUNTEGGIO CONSEGUITO	TOTALI PARZIALI
OB. 1	30	100%	30
OB. 2	25	85%	21,25
OB. 3	15	65%	9,75
	TOTALE PESO	TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO	
	70	61	

Fase due - valutazione della prestazione e delle competenze organizzative e di ogni singolo dipendente ed attribuzione di un punteggio (massimo 30 punti).

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

- a) qualità della prestazione
- b) impegno ed orientamento al risultato
- c) capacità relazionali.

Il valutatore, con riferimento a ciascuna delle aree suddette, articolate in 5 livelli di merito (da 1 a 5), assegnerà ad ogni dipendente un punteggio utilizzando le sotto riportate tabelle che descrivono, per ogni area da valutare, i relativi livelli;

- a) **area di valutazione "qualità della prestazione"**: valore della prestazione realizzata in termini qualitativi, quantitativi e temporali

PUNTEGGIO	SIGNIFICATO
5	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione di elevato livello qualitativo, caratterizzata anche dalla ricerca di soluzioni innovative ai problemi di lavoro
4	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione particolarmente apprezzata, svolta con merito e continua applicazione
3	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione complessivamente adeguata rispetto ai compiti svolti
2	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione abbastanza adeguata dal punto di vista qualitativo o del rispetto delle scadenze
1	Nel corso dell'anno ha realizzato una prestazione non adeguata

- b) **area di valutazione "impegno ed orientamento al risultato"**: capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto dei tempi, di superare le difficoltà in modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
5	Nel corso dell'anno ha dimostrato capacità di risoluzione delle problematiche di lavoro affrontate e di saper proporre ed attuare soluzioni, creative ed innovative, per il raggiungimento anche degli obiettivi assegnati all'unità di appartenenza
4	Nel corso dell'anno ha dimostrato capacità di valutazione dei tempi di realizzazione delle attività affidate e delle relative criticità, proponendo, altresì, soluzioni alternative per il raggiungimento del risultato
3	Nel corso dell'anno ha dimostrato una buona tensione al risultato e capacità di rispettare i tempi previsti, mantenendo la qualità del servizio e proponendo soluzioni per le problematiche di lavoro affrontate
2	Nel corso dell'anno ha dimostrato un orientamento prevalentemente fondato su compiti e procedure, attenendosi in modo scrupoloso alle direttive impartite senza, tuttavia, capacità di applicarvisi anche in modo flessibile
1	Nel corso dell'anno ha dimostrato scarsa attenzione al risultato ed ai relativi tempi di realizzazione degli obiettivi assegnati

c) area di valutazione "capacità relazionali": capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa di appartenenza, per

contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico.

PUNTEGGIO	SIGNIFICATO
5	Nel corso dell'anno ha dimostrato di collaborare attivamente con i colleghi dell'Ufficio e con gli interlocutori esterni favorendo l'instaurazione di un clima lavorativo sereno e la circolazione delle informazioni, ponendosi sempre come soggetto promotore di iniziative di cooperazione finalizzate ad ottimizzare i risultati dell'ufficio e a prevenire eventuali conflitti.
4	Nel corso dell'anno ha instaurato rapporti improntati alla collaborazione con i colleghi e con gli interlocutori esterni, dimostrando un ruolo propositivo nella soluzione dei problemi per il raggiungimento dei risultati dell'ufficio.
3	Nel corso dell'anno ha mantenuto rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'ufficio, per il raggiungimento degli obiettivi comuni.
2	Nel corso dell'anno ha dimostrato scarsa integrazione con i colleghi, ponendosi raramente in modo collaborativo sia all'interno che all'esterno dell'ufficio.
1	Nel corso dell'anno ha dimostrato di non essersi integrato con i colleghi con ripercussioni negative sul clima lavorativo e di non aver saputo

	instaurare rapporti di collaborazione anche all'esterno dell'ufficio.
--	---

Una volta assegnati i punteggi per ogni area di valutazione e per ogni dipendente, il valutatore provvederà a definire il punteggio complessivo sintetico che è dato dalla media dei punteggi assegnati alle tre aree, secondo la sotto riportata tabella:

Area di valutazione		Descrizione	PUNTEGGIO (1-5)	PUNTEGGIO SINTETICO
1	Qualità della prestazione	Valore della prestazione realizzata in termini qualitativi, quantitativi e temporali	P1	PS = media punteggi colonna precedente
2	Impegno ed orientamento al risultato	Capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto dei tempi, di superare le difficoltà in modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto	P2	
3	Capacità relazionali	Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'Ufficio di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico	P3	

Al fine di valutare l'importanza dei compiti svolti dal dipendente in relazione all'apporto fornito e alle responsabilità assunte nell'ambito delle attività e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, il valutatore dovrà, infine, assegnare ad ogni dipendente un ulteriore punteggio (rilevanza della prestazione) articolato in 6 livelli, secondo il seguente schema:

RILEVANZA DELLA PRESTAZIONE

6	Svolgimento di funzioni/attività dell'unità organizzativa/struttura di particolare rilevanza, anche di coordinamento, ovvero di compiti caratterizzati da elevati livelli di responsabilità, unitamente alla partecipazione determinante alle attività della struttura nei momenti di maggior tensione operativa.
5	Partecipazione attiva a momenti/progetti di particolare rilevanza/esposizione per l'unità organizzativa/struttura
4	Partecipazione alle attività della struttura, senza un particolare livello di responsabilità
3	Limitata partecipazione alle funzioni/attività della struttura nel corso dell'anno
2	Partecipazione marginale alle funzioni/attività della struttura nel corso dell'anno

1	Occasionale partecipazione alle attività
---	--

Il punteggio totale si ottiene dalla media dei punteggi ottenuti nella "valutazione della prestazione e delle competenze organizzative" moltiplicata per la "rilevanza della prestazione", ottenendo così un punteggio finale variabile da 1 a 30, secondo lo schema di riferimento che segue:

AREA PRESTAZIONE/COMPETENZE ORGANIZZATIVE				AREA RILEVANZA DEI COMPITI ASSEGNATI (1-5)	DEFINIZIONE E PUNTEGGIO VALUTAZ. FINALE
Area di valutazione		Descrizione	PUNTEGGIO (1-5)		
1	Qualità della prestazione	Valore della prestazione realizzata in termini qualitativi, quantitativi e temporali	P1	PS: media punteggi colonna precedente	PV: prodotto tra punteggio sintetico e rilevanza dei compiti assegnati
2	Impegno ed orientamento al risultato	Capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto dei tempi, di superare le difficoltà in modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto	P2		
3	Capacità relazionali	Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico	P3		

Il valutatore, al fine dell'attribuzione dei punteggi al personale relativamente alle prestazioni e competenze organizzative, utilizzerà la scheda di riferimento di cui all'allegato 2.

Fase tre - calcolo del punteggio complessivo.

Una volta completata la Fase uno, di attribuzione del punteggio di risultato (massimo 70 punti), in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza, e la Fase due, di valutazione della prestazione e delle competenze organizzative di ogni singolo dipendente con l'attribuzione di un punteggio (massimo 30 punti), ha luogo un colloquio tra valutato e valutatore.

Entro il mese di febbraio, al termine dei colloqui, viene notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegato 1) e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 2), con assegnazione di un termine non superiore a 10 giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esprimere l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Scaduto il termine per le eventuali osservazioni, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo (dato dalla somma dei punteggi delle 2 schede - massimo 100 punti) e notifica il provvedimento finale contenente la scheda di cui all'allegato 3. Il valutatore, infine, compila la graduatoria delle valutazioni individuali e distribuisce il personale nei livelli di performance.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del valutato, da presentarsi entro 15 giorni

dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione su tale reclamo è emanata dal valutatore di seconda istanza (l'OIV dell'Ente), con provvedimento motivato, entro 15 giorni dalla presentazione del reclamo. I provvedimenti di valutazione sono soggetti a rettifica per autotutela.

Fase quattro - attribuzione del compenso incentivante sulla base del punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa di Ente.

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

4.1 Il Processo di valutazione

Il processo di valutazione del personale deve essere coerente con il processo di programmazione e controllo ed è strettamente aderente al processo di valutazione del Direttore dell'Ente.

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

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

Il processo di valutazione ha inizio entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, quando il valutatore (Direttore) definisce, d'intesa con i valutati (dipendenti), le proposte di obiettivi da assegnare ai Servizi/Uffici e da perseguire nell'anno successivo, previa verifica delle risorse umane e finanziarie disponibili. Le proposte devono essere formulate dal valutatore tenendo conto delle linee di attività principali e di maggiore rilevanza tra quelle svolte dai Servizi/Uffici.

Le proposte devono risultare dalla scheda obiettivi che deve essere compilata secondo lo schema riportato all'allegato 1 e controfirmato dai responsabili dei Servizi/Uffici. Sulle schede potranno, altresì, essere riportate le eventuali motivazioni di dissenso rappresentate dai dipendenti che non condividono le proposte.

Il Direttore presenta le proposte di obiettivi condivise con i valutati al Presidente dell'Ente.

Entro il mese di dicembre devono essere individuati, negoziati, condivisi ed assegnati da parte del Presidente dell'Ente, gli obiettivi gestionali del Direttore, con i relativi pesi.

La valutazione del Direttore avverrà a cura dell'OIV, e successivamente proposto al Consiglio Direttivo, sulla base dei pesi attribuiti nell'ambito degli obiettivi gestionali assegnati, ovvero sulla percentuale di attuazione del Piano della Performance in analogia al preesistente Programma Esecutivo di Gestione (PEG).

Entro 10 giorni dalla definizione degli obiettivi della Direzione dell'Ente, il Direttore provvede formalmente a rendere noti a tutto il personale gli obiettivi ed i pesi, come sopra definiti, assegnati ad ogni singolo Servizio/Ufficio/Dipendente.

Il Direttore, al termine dell'iter relativo all'assegnazione degli obiettivi provvede con tempestività a trasmettere copia delle schede-obiettivo all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, nominato in applicazione dell'art. 14 del Decr. Leg.vo 150/2009.

Una volta concluso l'iter di assegnazione degli obiettivi il Direttore dell'Ente effettua trimestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle strutture, utilizzando ove possibile i sistemi informativi in dotazione ed informando il personale coinvolto. Il monitoraggio, nel corso dell'esercizio, rileva la percentuale di avanzamento degli obiettivi, individuando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati

attesi. In tale ultimo caso, il Direttore promuove incontri con il personale volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi.

5. CLAUSOLA DI SALVAGUARDIA

Nelle more del perfezionamento delle procedure previste dal Ciclo di Gestione della Performance di cui al Decreto Legislativo 150/2009 e delle deliberazioni CIVIT ad esso relative, la valutazione del personale dipendente e del Direttore per l'anno 2011 segue la procedura preesistente.

ALLEGATO 1

ENTE PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI, MONTE FALTERONA E CAMPIGNA
SCHEDA PUNTEGGIO DI RISULTATO DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA/STRUTTURA

MASSIMO PUNTI 70

Anno di valutazione:		UNITA' ORGANIZZATIVA/STRUTTURA:				
DATA:	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORE PRESTAZIONE ATTESO	INDICATORE PRESTAZIONE CONSEGUITO	LIVELLO RAGGIUNGIM. OBIETTIVO (%)	TOTALI PARZIALI
OB. 1						
OB. 2						
OB. 3						
		TOTALE PESO 70				TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO

OSSERVAZIONI

ALLEGATO 2

ENTE PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI, MONTE FALTERONA E CAMPIGNA
SCHEDA PUNTEGGIO DI PRESTAZIONE E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

ANNO DI VALUTAZIONE: _____
COGNOME E NOME DEL VALUTATO: _____

MASSIMO PUNTI 30

AREA PRESTAZIONE/COMPETENZE ORGANIZZATIVE					AREA RILEVANZA DEI COMPITI ASSEGNATI (1-5)	DEFINIZIONE E PUNTEGGIO VALUTAZ FINALE
Area di valutazione	Descrizione	PUNTEGGIO (1-5)	PUNTEGGIO SINTETICO			
1 Qualità della prestazione	Valore della prestazione realizzata in termini qualitativi quantitativi e temporali					
2 Impegno ed orientamento al risultato	Capacità di raggiungere i risultati, nel rispetto del tempo, di superare le difficoltà in modo flessibile e partecipativo, attenzione alla qualità del lavoro svolto					
3 Capacità relazionali	Capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico					

ALLEGATO 3

ENTE PARCO NAZIONALE DELLE FORESTE CASENTINESI, MONTE FALTERONA E CAMPIGNA
SCHEDA PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE
MASSIMO PUNTI 100

ANNO DI VALUTAZIONE: _____
COGNOME E NOME DEL VALUTATO: _____

PUNTEGGIO RISULTATI (ALLEGATO 1)	PUNTEGGIO PRESTAZIONI/COMPETENZE (ALLEGATO 2)	PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE