



Aree Protette  
**Alpi Cozie**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLE  
PERFORMANCE DEI DIPENDENTI  
DELL'ENTE DI GESTIONE DELLE  
AREE PROTETTE DELLE ALPI COZIE**

## Art.1 – Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'amministrazione dell'Ente di gestione delle Aree protette delle Alpi Cozie e alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati dell'amministrazione e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. L'Ente è tenuto a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.
3. Il piano della performance di Ente di cui all' art. 10 c. 1 lett. a) del d.lgs. 150/2009 , in quanto componente del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), costituisce il riferimento per individuazione degli indirizzi e gli obiettivi strategici e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.
4. Con il presente sistema l'Ente di gestione delle Aree protette delle Alpi Cozie adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi oggetto delle attività istituzionali.
5. Il presente sistema non regola le modalità di valutazione della performance del direttore dell'Ente, oggetto di differente disciplina della Regione Piemonte (DGR n.71-2681 del 21.12.2015).

## Art.2 – Gli ambiti

1. Gli ambiti di misurazione della performance distinguono tra:
  - a) misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità del personale titolare di posizione organizzativa, collegata al raggiungimento di obiettivi relativi all'area cui il valutato è preposto ed individuali misurabili attraverso pesatura, indicatori e specifici target;
  - b) misurazione e valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa, collegata alla valutazione di una serie di descrittori;
  - c) misurazione e valutazione della performance organizzativa del restante personale, collegata al raggiungimento di obiettivi di gruppo e individuali misurabili attraverso pesatura, indicatori e specifici target;
  - d) misurazione e valutazione dei comportamenti individuali del restante personale, collegati alla valutazione di una serie di descrittori.

## Art.3 – Il sistema di misurazione e valutazione e frequenza della valutazione

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuata dall'Ente si caratterizza per la sua compattezza ed omogeneità. Il personale è valutato con una metodologia in gran parte simile, pur se sulla base di diversi criteri e descrittori, dipendenti dal diverso grado di responsabilità; in tal modo si riducono le sperequazioni e differenziazioni laddove le differenze si rilevano rispetto alla tipologia degli obiettivi assegnati. Nello stesso tempo si evita una eccessiva burocratizzazione e complicazione del sistema.
2. La programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia propria della sottosezione "Performance" del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione costituisce elemento di riferimento necessario ed obbligato per l'individuazione degli obiettivi organizzativi del personale.
3. La misurazione delle performance ha frequenza annuale e viene effettuata entro tre mesi dal termine dell'anno solare.
4. La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e la valutazione dei comportamenti individuali.
5. L'incidenza della valutazione degli obiettivi di performance organizzativa deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva, pari al **70%** sul valore totale.
6. La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli **obiettivi di performance organizzativa** dei **responsabili di area** assegnatari di posizione organizzativa viene effettuata con riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi relativi all'area cui il valutato è preposto ed individuali strategici e

strutturali, relativi alle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità diretta. A tal fine sono utilizzati indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di riferimento.

7. La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa del **restante personale** avviene con riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi di area/di gruppo e individuali relativi alle linee di attività con maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla area di assegnazione, riferiti ad idonei indicatori.

Personale	Obiettivi	Ambito
Responsabili area in p.o.	Personali/di area	Strategico/strutturale relativo alle linee di maggior rilievo per l'area cui sono preposti
Restante personale	Personali/di area	Relativo alle linee di maggior rilievo per l'area di assegnazione

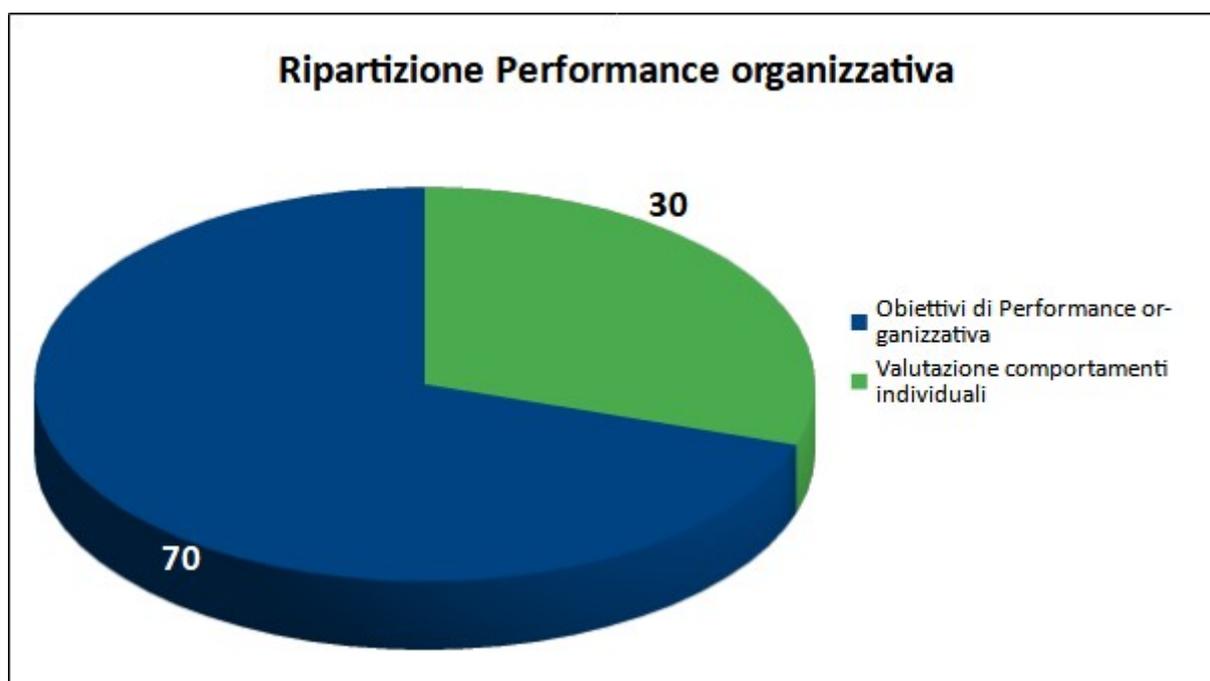
8. Al fine di documentare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati i responsabili di area in posizione organizzativa predispongono ogni anno entro la fine del mese di gennaio una relazione sull'attività svolta a livello individuale, completa di indicatori e target raggiunti, illustrando le ragioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento. Analogamente il restante personale, quanto al grado di raggiungimento dei propri obiettivi individuali.

9. Di tali motivazioni tiene conto:

- il Direttore, quanto alla valutazione dei responsabili di area in p.o.,
- il responsabile di ciascuna area in posizione organizzativa ai fini della valutazione del proprio personale.

10. L'incidenza della valutazione dei **comportamenti individuali** ha un peso nella valutazione complessiva, pari al **30%** sul valore totale.

11. La misurazione e la valutazione dei comportamenti individuali viene effettuata sulla base di appositi descrittori, ciascuno con attribuzione di un punteggio, differenziati per le principali tipologie e responsabilità lavorative amministrative e tecniche in modo che rispondano effettivamente al tipo di prestazione erogata, che corrispondano a precisi comportamenti richiesti dall'Ente, su cui la scelta non sia graduata, ma orientata ad una risposta in senso affermativo (il dipendente possiede il requisito richiesto) o negativo (il dipendente non possiede il requisito richiesto).



12. Tale attribuzione viene eseguita:

- dal Direttore, quanto alla valutazione individuale dei responsabili di area in p.o.,

- dal responsabile in posizione organizzativa di ciascuna area ai fini della valutazione individuale del proprio personale.

13. La valutazione complessiva della performance di tutto il personale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati (massimo 70 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti individuali (massimo 30 punti) .

14. Ai sensi dell'art. 69 del CCNL 21/05/2018 verrà attuata una differenziazione del premio di performance individuale, a favore di una percentuale di personale definita in sede di contrattazione decentrata , individuando i beneficiari tra coloro che hanno ricevuto le valutazioni più elevate.

15. La contrattazione integrativa definisce la percentuale del fondo risorse decentrate destinata a finanziare i premi correlati alla performance organizzativa e quelli della performance individuale .

#### **Art.4 – Modalità di svolgimento del processo**

1. Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

- fase 1 definizione degli obiettivi e loro assegnazione al Dipendente;
- fase 2 monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti;
- fase 3 valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati.

#### **Art.5 - Fase 1: definizione degli obiettivi e loro assegnazione al Dipendente.**

1. Il processo ha inizio all'inizio del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione. La Direzione, sulla base degli obiettivi strategici e dei piani di azione definiti a seguito delle direttive degli organi di indirizzo politico-amministrativo, individua, con il concorso dei responsabili di area, proposte di obiettivi conferenti le principali linee di attività svolte da ciascuna area. Le proposte vengono formulate previa verifica, per quanto possibile, delle risorse umane e finanziarie disponibili. Ciascun responsabile di area tradurrà in modo equilibrato, sulla base del grado di responsabilità e delle competenze di ogni dipendente, tali indicazioni generali in obiettivi del singolo, concorrenti al raggiungimento di quelli di area nella performance del PIAO, individuando, per ognuno, l'indicatore di risultato e la relativa quantificazione.

2. In fase di definizione degli obiettivi dei singoli e della ripartizione tra i membri dell' area/zona geografica deve intervenire un momento preliminare di concertazione dell'area, cui partecipano posizioni organizzative e dipendenti. Le proposte vengono riportate in una scheda di "definizione degli obiettivi organizzativi" riportata in allegato (Scheda 1).

3. In apposito verbale dovranno essere riportate le eventuali motivazioni di dissenso avanzate dai dipendenti che non condividono le proposte e le relative controproposte.

4. Alla fine di ottobre il Direttore, visti i verbali con relative schede e verificata la significatività degli obiettivi, provvede all'eventuale correzione con obiettivi diversificati e alla definizione dei pesi; in tal caso può essere previsto un ulteriore momento di confronto con i dipendenti interessati, concludentesi con l'integrazione del verbale.

5. Entro 10 giorni dalla definizione degli obiettivi della Direzione dell'Ente, e comunque entro il mese di febbraio il Direttore provvede formalmente a rendere noti a tutto il personale obiettivi e pesi, come sopra definiti, assegnati ad ogni dipendente e struttura. Infine trasmette all' Organismo indipendente di valutazione copia di tutti i verbali e delle "schede di definizione degli obiettivi organizzativi".

#### **Art.6 - Fase 2: monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti**

1. Con cadenza semestrale e sulla base dei dati di reporting forniti preferibilmente in forma informatica dalle posizioni organizzative, su informazioni del Dipendente, e per essi dalla Direzione, il Direttore effettua il monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti, volto a rilevare l'avanzamento degli obiettivi e gli eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato.

2. Alla fine del mese di luglio e ~~settembre~~ all'esito di diffomità rispetto agli obiettivi individuati, segue incontro con il personale interessato, al fine di accertarne le cause e di definire gli interventi correttivi.

3. Solo in caso di cause imprevedibili (per es. riduzione delle risorse disponibili, emergenze, ridefinizione del quadro normativo) gli obiettivi di area individuati possono essere rinegoziati, previo confronto con le aree e gli interessati coinvolti.

#### **Art.7 - Fase 3: valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati.**

1. Nella fase di valutazione finale la Direzione e i Responsabili di area verificano il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
2. A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di esame, il Responsabile dell'area, con l'ausilio delle schede rendicontazione obiettivi organizzativi di sintesi avvalendosi dell'ausilio dei dipendenti (Scheda 2) e di relazioni rese in modo esteso, presenta al Direttore un breve resoconto sull'attività svolta nell'anno precedente dai Dipendenti dell'area di competenza e la documentazione in forma numerica idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti.
3. Sulla base di questa documentazione il Direttore esprime una valutazione del rendimento in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati e alle interazioni verificatesi nel corso dell'anno.
4. La valutazione dei comportamenti individuali viene espressa dal rispettivo superiore gerarchico (Direttore o Responsabile di area) tramite la "Scheda misurazione performance individuale" (Scheda 4).
5. La fase si conclude quando il responsabile gerarchico (Direttore o Responsabile di area) consegna al dipendente l'esito della valutazione medesima e la "Scheda di valutazione delle prestazioni" (riportata in allegato, Scheda3), riportante anche il punteggio totale risultante da scheda 4), sottoscritta dal Direttore o Responsabile dell'area entro il 31 Marzo.
6. La Direzione, dopo l'espletamento di eventuali procedure di ricorso, nei tempi di cui all'art. 12 formalizza con proprio atto tutte le valutazioni relative alle aree e la valutazione complessiva.
7. I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di aprile all'Organismo indipendente di Valutazione per gli atti di competenza, all'area affari generali per la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente Parco e all'area bilancio e personale per la corresponsione dei compensi incentivanti.
8. I compensi saranno proporzionati al punteggio ottenuto con la valutazione, sulla base di quanto verrà stabilito con le Organizzazioni Sindacali in sede di contrattazione integrativa dall'Ente.

#### **Art. 8 - Criteri di valutazione.**

1. Il sistema di valutazione interessa due distinte aree riguardanti l'opera e l'azione del dipendente:
  - a. la valutazione del rendimento,
  - b. la valutazione dei comportamenti individuali.
2. La valutazione del rendimento presuppone, come già ricordato, l'assegnazione di obiettivi differenziati a seconda del ruolo del dipendente che devono essere raggiunti nel corso dell'anno.
3. La valutazione del rendimento si configura quale valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi fissati.
4. Per consentire una puntuale verifica del grado di raggiungimento e ancor di più per conseguire gli scopi perseguiti dal sistema di valutazione, gli obiettivi, pur tenendo conto del grado di responsabilità di ogni dipendente, dovranno essere:
  - chiari nella loro definizione;
  - coerenti con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'ente;
  - adattabili a diverse ipotesi di scelta, in relazione alla flessibilità del budget;
  - misurabili nella loro quantificazione;
  - significativi;
  - innovativi;
  - non facilmente raggiungibili, sfidanti ma realistici.
5. Sono individuati annualmente tre obiettivi, di cui due di area/gruppo ed uno individuale, che misurano il rendimento di ogni dipendente .
6. Gli obiettivi individuati annualmente per le posizioni organizzative discendono dal numero di obiettivi di area (comunque non oltre tre), oltre ad un obiettivo individuale.
7. Per ogni obiettivo (vedi scheda n.1) sono individuati:

- Descrizione
- Peso attribuito all'obiettivo
- Indicatore di risultato misurabile quantitativamente
- Target (quantificazione numerica dell'obiettivo)
- Osservazioni (eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo).

8. Per quanto concerne la **valutazione dei comportamenti individuali**, sono presi come fattori di valutazione gli elementi ed i descrittori contenuti nelle Schede di misurazione della performance individuale 3a-3b-3c-3d-3e-3f-3g allegate.

#### Art. 9 – Ponderazione e valutazione dei risultati.

1. I fattori di ponderazione da applicare all' area di valutazione del rendimento organizzativo, al fine di individuare in che modo ciascuno di essi concorrerà alla valutazione complessiva del dipendente, sono differenziati a seconda del tipo di obiettivo.

2. In ogni caso la ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti che l'Ente ritiene prioritari conseguire e che considera fondamentali per l'assolvimento dei propri compiti istituzionali.

3. Per l'area di valutazione degli obiettivi (area a) la valutazione procede mettendo in relazione il peso attribuito ad ogni obiettivo con il grado di raggiungimento del risultato atteso. Il processo si articola come di seguito:

- ad ogni obiettivo viene assegnato un peso, rappresentativo dell'importanza che gli viene assegnata. La somma dei pesi è pari a 70;
- ad ogni obiettivo viene associato anche un indicatore quantitativo misurabile ed un target. Il rapporto tra il valore effettivamente ottenuto rispetto al target proposto fornisce il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;
- il prodotto del peso di ciascun obiettivo per il grado di raggiungimento di ciascuno fornisce il punteggio ottenuto;
- la somma dei punteggi parziali fornisce il punteggio totale. (vedi es. sotto riportato).

Esempio:

Obiettivo personale/di area/di gruppo	Peso (a)	Target (b)	Valore ottenuto (c)	Punteggio conseguito (d=c/b)	Totali parziali (e= d*a)
Obiettivo n.1	30	60	60	1,0	30
Obiettivo n.2	20	50	42,5	0,85	17
Obiettivo n.3	20	30	19,5	0,65	13
	<b>Totale Peso 70</b>			<b>TOTALE PUNTEGGIO DI RISULTATO 60</b>	

4. Per l'area di valutazione dei comportamenti individuali (area b) la valutazione procede attribuendo in caso di rispondenza affermativa ad ognuno dei 20 descrittori di valutazione il punteggio corrispondente attribuito. Il processo si articola come di seguito:

- ad ogni descrittore corrisponde un preciso comportamento organizzativo richiesto dall'Ente;
- la scelta del dirigente o del responsabile di area non è graduata, ma orientata a rispondere con un "sì" o un "no" o con un "parzialmente" alle 20 domande di cui ogni scheda è composta;
- per facilitare la comprensione, per ogni indicatore vengono specificati comportamenti indicativi, ma non esaustivi, che comportano la valutazione negativa;

- automaticamente in caso di risposta affermativa (ovvero se il dipendente possiede il requisito richiesto) viene attribuito sulle schede in formato excel il punteggio di 1,5 punti per ogni domanda) o 1 punto in caso di possesso parziale o 0 per la risposta negativa (il dipendente non lo possiede);
- la somma dei punteggi fornisce il totale del comportamento individuale, che non necessita di ulteriore trattamento;
- i descrittori sono diversi per le principali tipologie e responsabilità lavorative amministrative e tecniche.

Esempio:

N°	Descrittore	Valutazione	Punteggio	Comportamenti indicativi, ma non esaustivi che comportano valutazione negativa
1	Il dipendente nelle attività d'ufficio approccia correttamente il pubblico, si è reso disponibile ad ascoltare le richieste o le istanze...?	sì	1,5	Sfugge gli utenti, è scontroso, non è in grado di trasmettere contenuti attinenti il territorio protetto e le iniziative/politiche di ente per quanto di competenza della sua area, tratta in modo inurbano i cittadini, non fornisce informazioni
2	...	no	0	...
3	...	parz	1,0	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
20	...	sì	1,5	...
Totale punteggio riportato			4,0	

#### Art.10 – Valutazione complessiva

1. La valutazione complessiva di ogni dipendente è infine data dalla somma dei totali parziali dell'area degli obiettivi e dell'area di valutazione dei comportamenti individuali come segue:

<b>Area degli obiettivi</b>	peso	<b>70</b>	totale	(a)
<b>Area dei comportamenti</b>	peso	<b>30</b>	totale	(b)
<b>Valutazione complessiva</b>	peso	<b>100</b>	totale	(c = a + b)

2. Il sistema prevede cinque livelli di performance. Per ognuno è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

Livello di performance	Punteggio	Livello di prestazione	Effetti
F	0-59,99	Inferiore al livello minimo richiesto	Obiettivi non raggiunti
E	60- 69,99	Inferiori alla dimensione dell'adeguatezza	Obiettivi appena sufficienti
D	70-79,99	Dimensione minima della prestazione adeguata	Obiettivi raggiunti
C	80-89,99	Dimensione media della prestazione	Obiettivi raggiunti

		adeguata	
B	90-94,99	Dimensione medio-alta della prestazione adeguata	Obiettivi raggiunti
A	95-100	Livello di performance di merito alta	Obiettivi completamente raggiunti. Concorre all'attribuzione degli incentivi di cui all'art. 69 CCNL

3. Il numero delle persone e l'importo riferito alla fascia di eccellenza verrà disciplinato secondo quanto previsto dal Contratto integrativo di lavoro.

#### **Art.11 – Valutazione finale della performance complessiva (organizzativa e individuale)**

1. Il sistema prevede di effettuare una graduatoria con un punteggio finale ottenuto dalla sommatoria ponderata del risultato della performance organizzativa (70%) e performance individuale (30%).
2. Una valutazione inferiore a 60 punti corrisponde a valutazione negativa collegata allo scarso rendimento e produce gli effetti previsti dalla legge.

#### **Art.12 - Gestione dei ricorsi.**

1. A seguito della ricezione della scheda 3 il valutato in posizione organizzativa potrà richiedere al Direttore il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni lavorativi il richiedente fornirà al direttore eventuale e adeguata documentazione a supporto.
2. A seguito della ricezione della scheda 3 il valutato non in posizione organizzativa potrà richiedere a alla Posizione Organizzativa valutatrice il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro 5 (cinque) giorni lavorativi il richiedente fornirà alla p.o. eventuale e adeguata documentazione a supporto.
3. La procedura di riesame di cui ai commi 1 e 2 deve essere definita entro 10 (dieci) giorni lavorativi dalla richiesta.
4. Se l'esito non è condiviso, il valutato può fare ricorso entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento del riesame, all'Organismo di Valutazione, che entro i successivi 10 giorni lavorativi determina sul ricorso respingendolo, accogliendolo integralmente o con le modifiche che motivatamente riterrà di apportare.
5. La valutazione di seconda istanza è effettuata previo incontro con il Dipendente interessato, che potrà essere assistito da un legale o rappresentante sindacale cui conferisce mandato.

#### **Art.13 – Parere dell'organismo di valutazione e revisione della metodologia.**

1. Il sistema di valutazione è sottoposto al parere dell'Organismo di Valutazione, così come per ogni sua revisione significativa.
2. Entro un anno dalla prima applicazione della metodologia sulla base delle risultanze ottenute verrà avviato, su istanza di una delle parti, un eventuale processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate previo confronto con le parti sindacali.
3. L'Ente avvierà un percorso formativo per tutti i dipendenti atto a illustrare il sistema di valutazione vigente nell'Ente.

#### **Art.14 – Valutazione e sospensione cautelare.**

1. Il dipendente sottoposto a sospensione cautelare dal servizio non ha titolo ad essere valutato per il periodo di sospensione.

## ALLEGATI

- 1- Scheda di definizione degli obiettivi organizzativi
- 2- Scheda rendicontazione obiettivi organizzativi di sintesi
- 3a- Scheda misurazione performance individuale personale in posizione organizzativa
- 3b- Scheda misurazione performance individuale personale amministrativo
- 3 c- Scheda misurazione performance individuale addetti di sportello
- 3d- Scheda misurazione performance individuale personale area fruizione, comunicazione
- 3e- Scheda misurazione performance individuale guarda parco
- 3f- Scheda misurazione performance individuale personale tecnico
- 3g- Scheda misurazione performance individuale personale operaio
- 4- Scheda valutazione delle prestazioni