



Ente Parco di  
Montemarcello-Magra-Vara  

---

Parco Naturale Regionale

**LA VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI  
DEGLI APICALI  
(Direttore e Posizioni Organizzative)**

**Manuale**

## LA VALUTAZIONE

### CCNL 23.12.1999 Dirigenti

#### ART. 14 - Verifica dei risultati e valutazione dei dirigenti

1. L'art. 23 del CCNL del 10. 4.1996 è sostituito come segue:

1. Gli enti, con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti autonomamente assunti in relazione anche a quanto previsto dall'art.1, comma 2 e 3 del D.Lgs.n.286/1999, definiscono meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili.

2. Le prestazioni, le competenze organizzative dei dirigenti e il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati sono valutati con i sistemi, le procedure e le garanzie individuate in attuazione del comma 1 sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, o da quelli eventualmente previsti dagli ordinamenti degli enti per i dirigenti che rispondano direttamente all'organo di direzione politica....*Omissis...*

#### ART. 29 – Retribuzione di risultato

1. Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato.

2. Nella definizione dei criteri di cui al comma 1, gli enti devono prevedere che la retribuzione di risultato possa essere erogata solo a seguito di preventiva definizione degli obiettivi annuali, nel rispetto dei principi di cui all'art.14,comma1, del D.Lgs.n.29/93, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione di cui all'art.23 del CCNL del 10.4.1996 come sostituito dall'art.14. ...*Omissis...*

### CCNL 31.3.1999 Personale dei livelli

#### ART. 9 - Conferimento e revoca degli incarichi per le posizioni organizzative

4. I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3. ..*Omissis..*

#### ART. 10 - Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato

3. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

**Dlg 267/2000****Articolo 107 - Funzioni e responsabilità della dirigenza**

7. Alla valutazione dei dirigenti degli enti locali si applicano i principi contenuti nell'articolo 5, commi 1 e 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, secondo le modalità previste dall'articolo 147 del presente testo unico.

**Art. 147. Tipologia dei controlli interni**

1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, individuano strumenti e metodologie per garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

2. Il sistema di controllo interno è diretto a:

a) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;

b) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;

c) garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno, mediante l'attività di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi;

d) verificare, attraverso l'affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali, anche in riferimento all'articolo 170, comma 6, la redazione del bilancio consolidato nel rispetto di quanto previsto dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni dell'ente;

e) garantire il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.

**Dlg 165/2001****Articolo 24 - Trattamento economico.**

1. La retribuzione del personale con qualifica di dirigente è determinata dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, prevedendo che il trattamento economico accessorio sia correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti...*Omissis*...

**Dlgs. 150/09****Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

1. 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:

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

**Art. 18. Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance**

1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.

## LA VALUTAZIONE DELL'APICALE

L'apicale, che sia **Direttore/Dirigente o Posizione Organizzativa** è sempre più sottoposto ad un ruolo manageriale che lo misura sulle variabili comportamentali della gestione dei processi, mettendo in secondo ordine le capacità tecniche e professionali da cui ha tratto la propria crescita professionale.

La riforma della pubblica amministrazione, avviata con la legge 421/92, ha introdotto un significativo cambiamento che parte dalla separazione delle competenze e, attraverso la riforma del titolo V della Costituzione, arriva ad assegnare ai controlli interni la responsabilità di vigilare sulle performance dell'Amministrazione.

L'unico vero controllo esterno rimane alla Corte dei Conti che vigila sulle responsabilità patrimoniali e collabora con gli Enti (art. 7 L. 131/03).

In questo contesto la valutazione dei dirigenti riveste particolare complessità per le responsabilità che sono in capo agli stessi, ovvero le azioni di attuazione della programmazione strategica, il sistema informativo del controllo di gestione e la gestione dei fattori produttivi dell'Ente (risorse finanziarie, umane e strumentali).

Con l'introduzione del Dlgs 150/09 mutano, e sensibilmente, i contenuti e le modalità della valutazione. La quale si applica secondo quanto prescritto nel Sistema di misurazione e valutazione delle Performance, in un contesto di oggettività e confrontabilità che deriva dalla conformità del Sistema stesso alla legge, dalla presenza di un Organismo indipendente di valutazione in ciascuna Amministrazione (c/o l'Ente Parco Nucleo Indipendente di Valutazione, di seguito N.I.V.).

Introduce inoltre un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti.

La valutazione individuale dei Dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (PO) avviene quindi:

- a) sulla risultanza del sistema di misurazione e valutazione della performance (obiettivi)
- 2) sulle competenze manageriali (comportamenti organizzativi)

La valutazione individuale viene effettuata nei confronti di tutto il personale, compresi i dirigenti.

I Dirigenti valutano le Posizioni Organizzative ed il personale assegnato.

La valutazione delle figure di vertice è operata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo su proposta del N.I.V..

**LA SCHEDA DI VALUTAZIONE**

|  |  |                           |          |              |          |          |          |          |
|--|--|---------------------------|----------|--------------|----------|----------|----------|----------|
| ENTE PARCO .....   |  |                           |          |              |          |          |          |          |
| DIRETTORE  |  | ANNO                      |          |              |          |          |          |          |
| <b>VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE</b>                                       |  |                           |          |              |          |          |          |          |
| <b>GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)</b> | <b>PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA</b> |                           |          |              |          |          |          |          |
|  | <b>Grado di raggiungimento</b>                   | <b>0,00%</b>              |          |              |          |          |          |          |
| <b>COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)</b>                      | PESO   | 1                         | 2        | 3            | 4        | 5        | 6        | 7        |
| Relazione e integrazione   | 10   |                           |          |              |          |          |          |          |
| Innovatività   | 8  |                           |          |              |          |          |          |          |
| Gestione risorse economiche  | 12   |                           |          |              |          |          |          |          |
| Orientamento alla qualità dei servizi                                      | 7  |                           |          |              |          |          |          |          |
| Gestione Risorse umane   | 7  |                           |          |              |          |          |          |          |
| Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi       | 6  |                           |          |              |          |          |          |          |
| <b>Totale comportamenti organiz.</b>                                       | <b>50</b>  | <b>0</b>                  | <b>0</b> | <b>0</b>     | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| 0  |  |                           |          |              |          |          |          |          |
| <b>ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI</b>   | <b>0,00%</b>                                     | <b>ESITO COMPLESSIVO:</b> |          | <b>0,00%</b> |          |          |          |          |
| <b>ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>                                      | <b>0,00%</b>                                     |                           |          |              |          |          |          |          |

## **LA SCHEDA DI VALUTAZIONE – GLI OBIETTIVI**

Nella parte superiore della scheda di valutazione sono esaminati i risultati ottenuti dal Direttore/Responsabili in merito agli obiettivi loro assegnati attraverso l'adozione del Piano della Performance, a seguito della certificazione e della pesatura da parte del N.I.V..

*(vedi dettaglio in Metodologia valutazione Dirigenti e PO ex art.31)*

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

**LA SCHEDA – I COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI**

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti attraverso una scala di giudizio numerica.

Il N.I.V. attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi dal Direttore rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il N.I.V., sentito il Direttore, attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa rispetto alle proprie funzioni.

L'incidenza della valutazione degli comportamenti organizzativi è pari al 50% della valutazione complessiva.

| <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>  | <b>4</b>   | <b>5</b>   | <b>6</b>  | <b>7</b>  |
|--|--|---|--|--|---|---|
| <b>inferiore alle attese</b><br><br><b>prestazione non adeguata</b>  | <b>inferiore alle attese</b><br><br><b>prestazione non adeguata</b>  | <b>parzialmente inferiore alle attese</b><br><br><b>prestazione non sufficiente</b>                                       | <b>parzialmente rispondente alle attese</b><br><br><b>prestazione sufficiente</b>  | <b>rispondente alle attese</b><br><br><b>prestazione adeguata</b>  | <b>superiore alle attese</b><br><br><b>prestazione più che adeguata</b>   | <b>assai superiore alle attese</b><br><br><b>prestazione eccellente</b>   |
| il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa | il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo. | Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione | Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative. | Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento. | Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento. | Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'organizzazione |

**LA VALUTAZIONE FINALE SUI COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI PUO' OSCILLARE TRA 50 E 350 PUNTI  
(DAL 14% AL 100%)**

**I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI - DIRETTORE**

| <b>DIRIGENTI</b>                   |  |  |
|------------------------------------|--|--|
| comportamento                      | fattori di valutazione   | Valutazione complessiva  |
| <b>Relazione e integrazione</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;</li> <li>- capacità di lavorare in gruppo;</li> <li>- capacità negoziale e gestione dei conflitti.</li> </ul>  | <p>Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati.</p> <p>Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.</p>   |
| <b>Innovatività</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di definire regole e modalità operative nuove;</li> <li>- introduzione di strumenti gestionali innovativi.</li> </ul>   | <p>Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa.</p> <p>Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.</p> <p>Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzando schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.</p> <p>Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento</p> |
| <b>Gestione risorse economiche</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;</li> <li>- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;</li> <li>- rispetto dei vincoli finanziari;</li> <li>- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;</li> <li>- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.</li> </ul> | <p>Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse.</p> <p>È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi.</p> <p>Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>Orientamento alla qualità dei servizi</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;</li> <li>- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;</li> <li>- capacità di limitare il contenzioso;</li> <li>- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.</li> </ul>   | <p>Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato. Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate.</p>  |
| <p><b>Gestione Risorse umane</b></p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;</li> <li>- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;</li> <li>- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;</li> <li>- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;</li> <li>- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;</li> <li>- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,</li> <li>- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;</li> <li>- controllo e contrasto dell'assenteismo;</li> <li>- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</li> </ul> | <p>Indica la capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati. Comprende la capacità di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini.</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;</li> <li>- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;</li> <li>- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;</li> <li>- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.</li> </ul> | <p>Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.</p> <p>La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.</p> |
|--|--|---|

**I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI – POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

| <b>POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b>               |  |  |
|--|--|--|
| comportamento                                | fattori di valutazione   | Valutazione complessiva  |
| <b>Relazione e integrazione</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati;</li> <li>- capacità di lavorare in gruppo;</li> <li>- capacità negoziale e gestione dei conflitti.</li> </ul>  | <p>Indica la capacità e disponibilità a relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con i colleghi, con il Dirigente di riferimento e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione</p>   |
| <b>Innovatività</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di definire regole e modalità operative nuove;</li> <li>- introduzione di strumenti gestionali innovativi.</li> </ul>   | <p>Indica la capacità di sviluppare idee e di trovare soluzioni diverse. Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.</p> <p>Fa riferimento alla capacità di utilizzare schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.</p> |
| <b>Gestione risorse economiche</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;</li> <li>- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;</li> <li>- rispetto dei vincoli finanziari;</li> <li>- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</li> </ul>   | <p>Indica la capacità di formulare e di coordinare operativamente programmi di attività, utilizzando in modo ottimale i vincoli di tempo e di costo.</p>   |
| <b>Orientamento alla qualità dei servizi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;</li> <li>- presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del</li> </ul> | <p>Denota l'attitudine ad operare per obiettivi assicurando l'iniziativa personale per raggiungere il risultato e traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato.</p>  |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>tempo di lavoro dei propri collaboratori;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.</li> </ul>  |   |
| <b>Gestione Risorse umane</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;</li> <li>- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;</li> <li>- capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento;</li> <li>- capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;</li> <li>- prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori;</li> <li>- concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione;</li> <li>- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali;</li> <li>- controllo e contrasto dell'assenteismo.</li> </ul> | <p>Comprende la capacità di orientare e organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo</p>  |
| <b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;</li> <li>- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;</li> <li>- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;</li> <li>- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking</li> </ul>  | <p>Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme.</p> |

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E PREMIO DI RISULTATO

L'erogazione del premio di risultato è strettamente collegato ai risultati ottenuti dalla performance organizzativa della Direzione e del settore di responsabilità della Posizione Organizzativa e dai comportamenti manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato.

Condizione inderogabile per l'accesso ai premi è la validazione della relazione di performance, di competenza del N.I.V..

Per il Direttore si applicano i medesimi criteri dettati per il restante personale sia per quanto riguarda la collocazione nelle fasce di merito, sia per quanto concerne l'attribuzione del trattamento incentivante.

In virtù della peculiare struttura della retribuzione dei dirigenti e delle posizioni organizzative, il trattamento da considerare, in luogo del trattamento accessorio collegato alla performance, è la retribuzione di risultato, cioè il trattamento accessorio collegato ai risultati di cui all'articolo 24 del d.lgs 165 del 2001, così come novellato dall'articolo 45.

- **Indennità di risultato - Direttore**

**L'indennità di risultato viene erogata con la determinazione preventiva del budget economico degli obiettivi adottati nel Piano della Performance, a seguito della validazione e "pesatura", in funzione del loro indice di complessità nell'ambito della performance organizzativa dell'Ente.**

*(vedi dettaglio in Metodologia valutazione Dirigenti e PO ex art.31)*

Stabilito il budget teorico assegnato ad ogni dirigente, l'erogazione della indennità di risultato avviene in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto; in particolare chi ottiene un punteggio superiore o uguale al 95% viene rapportato al fattore 100%, viceversa chi ottiene un punteggio inferiore al 70% non percepisce alcuna indennità di risultato.

### Ex-ante

Assegnazione degli obiettivi con l'adozione del Piano delle Performance e attribuzione del budget dal Fondo del Direttore in proporzione all'indice di complessità determinato dalla media della pesatura degli obiettivi.

Esempio: Fondo Dirigenti **€ 43.750,00**

| SETTORE          | indice di complessità | budget (teorico)<br>indennità risultato |
|------------------|-----------------------|---|
| <b>settore 1</b> | <b>33,68%</b>         | € 14.735,00                             |
| <b>settore 2</b> | <b>29,18%</b>         | € 12.766,25                             |
| <b>settore 3</b> | <b>15,05%</b>         | € 6.584,38                              |
| <b>settore 4</b> | <b>22,09%</b>         | € 9.664,38                              |
|                  | 100,00%               | € 43.750,00                             |

## Ex-post

Dall'esito della valutazione della performance individuale, si determina l'effettivo importo di indennità di risultato erogabile per ogni dirigente, proporzionale al punteggio ottenuto:

| SETTORE          | indice di complessità | budget (teorico) | valutazione (obj+comp) | Fasce e % risultato erogabile |          | diretta proporzionalità (su risultato erogabile) |
|------------------|-----------------------|------------------|------------------------|-------------------------------|----------|--|
|                  |                       |                  |                        |                               |          |  |
| <b>Settore 1</b> | <b>33,68%</b>         | € 14.735,00      | <b>88%</b>             | C                             | dir prop | € 12.966,80                                      |
| <b>Settore 2</b> | <b>29,18%</b>         | € 12.766,25      | <b>98%</b>             | A                             | 100%     | € 12.766,25                                      |
| <b>Settore 3</b> | <b>15,05%</b>         | € 6.584,38       | <b>90%</b>             | B                             | dir prop | € 5.925,94                                       |
| <b>Settore 4</b> | <b>22,09%</b>         | € 9.664,37       | <b>77%</b>             | D                             | dir prop | € 7.441,56                                       |
|                  | 100,00%               | € 43.750,00      |                        |                               |          | € 39.100,56                                      |

- Indennità di risultato – Posizione Organizzative**

**L'indennità di risultato viene erogata con la determinazione della percentuale di indennità di risultato (dal 10% al 25%) attribuita sulla indennità di posizione, a seguito della validazione e "pesatura" degli obiettivi assegnati dal Piano della Performance, in funzione del loro indice di complessità nell'ambito della performance organizzativa dell'Ente.**

*(vedi dettaglio in Metodologia valutazione Dirigenti e PO)*

Stabilito il valore teorico della indennità di risultato assegnato ad ogni posizione organizzativa con la definizione della % di risultato, l'erogazione della indennità avviene in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto; in particolare chi ottiene un punteggio superiore o uguale al 95% viene rapportato al fattore 100%, viceversa chi ottiene un punteggio inferiore al 70% non percepisce alcuna indennità di risultato.

#### Ex-ante

Assegnazione degli obiettivi con l'adozione del Piano delle Performance e attribuzione della % di indennità di risultato in funzione dell'indice di complessità determinato dalla media della pesatura degli obiettivi.

|   | PO                               | indice di complessità | % indennità risultato | indennità posizione (base di calcolo) | budget (teorico) |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|------------------|
| A | <b>Posizione Organizzativa 1</b> | <b>29,17%</b>         | 25%                   | € 12.912,00                           | € 3.228,00       |
| B | <b>Posizione Organizzativa 2</b> | <b>17,38%</b>         | 20%                   | € 6.456,00                            | € 1.291,20       |
| C | <b>Posizione Organizzativa 3</b> | <b>13,98%</b>         | 15%                   | € 11.200,00                           | € 1.680,00       |
|   | <b>Posizione Organizzativa 4</b> | <b>11,87%</b>         |                       | € 12.912,00                           | € 1.936,80       |
| D | <b>Posizione Organizzativa 5</b> | <b>8,11%</b>          | 10%                   | € 9.500,00                            | € 950,00         |
|   | <b>Posizione Organizzativa 6</b> | <b>4,51%</b>          |                       | € 8.608,00                            | € 860,80         |

#### Ex-post

Dall'esito della valutazione della performance individuale, si determina l'effettivo importo di indennità di risultato erogabile per ogni posizione organizzativa, proporzionale al punteggio ottenuto:

|   | PO                               | indice di complessità | % indennità risultato | indennità posizione (base di calcolo) | budget (teorico) | valutazione (obj+comp) | Fasce e % risultato erogabile | diretta proporzionalità (su risultato erogabile) |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|------------------|------------------------|-------------------------------|--|
| A | <b>Posizione Organizzativa 1</b> | <b>29,17%</b>         | 25%                   | € 12.912,00                           | € 3.228,00       | <b>98%</b>             | A                             | 100% € 3.228,00                                  |
| B | <b>Posizione Organizzativa 2</b> | <b>17,38%</b>         | 20%                   | € 6.456,00                            | € 1.291,20       | <b>90%</b>             | B                             | dir prop € 1.162,08                              |
| C | <b>Posizione Organizzativa 3</b> | <b>13,98%</b>         | 15%                   | € 11.200,00                           | € 1.680,00       | <b>92%</b>             | B                             | dir prop € 1.545,60                              |
|   | <b>Posizione Organizzativa 4</b> | <b>11,87%</b>         |                       | € 12.912,00                           | € 1.936,80       | <b>85%</b>             | C                             | dir prop € 1.646,28                              |
| D | <b>Posizione Organizzativa 5</b> | <b>8,11%</b>          | 10%                   | € 9.500,00                            | € 950,00         | <b>68%</b>             | E                             | 0% € -   |
|   | <b>Posizione Organizzativa 6</b> | <b>4,51%</b>          |                       | € 8.608,00                            | € 860,80         | <b>77%</b>             | D                             | dir prop € 662,82                                |