

Sistema di misurazione e valutazione della performance del Parco Regionale delle Alpi Apuane

Ente dipendente della Regione Toscana

Parco Regionale delle Alpi Apuane.

Legge istitutiva

L.R. 11 agosto 1997 n. 65 e L.R. 19 marzo 2015 n. 30 e loro succ. mod. ed integr.

Direzione di riferimento presso la Regione Toscana

Ambiente e energia.

Vertice amministrativo - sua modalità di nomina

Il Direttore è nominato dal Presidente dell'Ente, a seguito di selezione pubblica indetta dal Consiglio direttivo.

Fonti del sistema di misurazione e valutazione

Norme e disposizioni regionali, Regolamento sull'Organizzazione dell'Ente parco (allegato VI: "Efficienza, trasparenza e ottimizzazione della produttività del lavoro", Contratto Collettivo Decentrato Integrativo Aziendale.

Ciclo e albero della performance

Il *Piano della performance* o *Piano della qualità della prestazione organizzativa (PQPO)* individua, per i vari obiettivi, indicatori e target correlati, ai fini della misurazione e valutazione della *performance*. Nel *PQPO* sono riportati, in prima istanza, obiettivi/indicatori di outcome, con i quali misurare gli "impatti sociali" dell'attività del Parco. Un'altra batteria di obiettivi/indicatori di *output*, deve offrire termini quantitativi ponderabili dei risultati conseguenti all'attività amministrativa e promozionale nel suo complesso. Si aggiungono altresì obiettivi/indicatori trasversali per uno screening generale sui comportamenti manageriali dei dipendenti dell'Ente parco. Discendendo ancora dal piano strategico-organizzativo al livello declinato-individuale, il *PQPO* individua poi indicatori specifici di prestazione, normalmente riferiti all'efficienza e all'efficacia degli interventi e delle azioni poste in essere dagli Uffici e dai loro responsabili, con differente ponderazione nella misurazione/valutazione della *Performance organizzativa* ed *individuale*. Tra questi ultimi si pongono gli obiettivi individuali e i cronoprogrammi di piani, progetti, attività e servizi, nonché gli obiettivi di gruppo per gli addetti agli Uffici.

Gestione del Ciclo e soggetti coinvolti

Presso il Parco Regionale delle Alpi Apuane, il *Ciclo della performance* o *Ciclo di gestione della prestazione* si sviluppa secondo le seguenti fasi, in modo analogo a quanto avviene per il personale delle Giunta Regionale, in coerenza con l'art. 4 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e succ. mod. ed integr.:

- a) l'individuazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) l'assegnazione degli obiettivi al personale, in modo coerente con l'allocazione delle risorse;
- c) il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) la misurazione e valutazione della qualità della prestazione, organizzativa e individuale;
- e) l'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) la rendicontazione e trasparenza dei risultati conseguiti.

Il primo step del Ciclo – distinto dalla lettera "a" – è un'attività di programmazione che vede coinvolti, nei vari livelli organizzati, i responsabili dell'individuazione ed assegnazione degli obiettivi insieme ai soggetti chiamati a conseguirli, in un rapporto di confronto costruttivo, pur nella diversità dei ruoli e delle competenze. Il secondo step – distinto dalla lettera "b" – è una conseguenza del primo e consente di definire ed approvare sia il *Piano della qualità della prestazione organizzativa* e sia i *Piani di lavoro della qualità della prestazione degli Uffici*, con una diversa platea di soggetti destinatari, a seconda della loro posizione nella struttura organizzativa dell'Ente. Il *PQPO* è approvato dal Consiglio direttivo di norma entro il 31 gennaio dell'esercizio di riferimento, mentre i *Piani di lavoro* sono adottati dai singoli Responsabili degli Uffici – a cui è affidata la valutazione degli addetti assegnati alla propria struttura organizzativa – entro 30 giorni dall'approvazione del *PQPO*.

Il terzo punto del Ciclo – ovvero sia il monitoraggio in corso di esercizio – è di norma eseguito in due momenti: al 30 giugno e al 30 settembre di ogni anno. A seguito di tali verifiche, il Direttore propone al Consiglio direttivo eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'Ente e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

La prima parte del quarto punto del Ciclo di gestione – cioè la misurazione della prestazione – si realizza

attraverso le strutture interne o gli eventuali incaricati esterni, a cui è stato affidato il controllo di gestione, nelle modalità definite dal Parco. Inoltre, le valutazioni della prestazione organizzativa dell'Ente e di quella individuale del Direttore sono sottoposte al controllo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) unico regionale, il quale assolve anche alle altre funzioni stabilite – nelle linee generali – dall'art. 28 *decies* del vigente Regolamento di attuazione della L.R. 1/2009, di cui al D.P.G.R.T. n. 33/R/2010. Nello specifico dell'Ente, l'OIV procede alla valutazione della *Prestazione organizzativa* del Parco al pari degli altri enti dipendenti della Regione, oltre a proporre al Presidente un proprio giudizio riguardo alla performance del Direttore. Tale contributo è parte integrante, ma non esaustiva del processo valutativo del vertice amministrativo, a cui concorrono anche il contributo arrecato al raggiungimento di obiettivi organizzativi dell'Ente, il conseguimento di obiettivi individuali o di gruppo assegnati, le competenze e i comportamenti professionali e gestionali dimostrati.

Nello stesso modo e con gli stessi criteri, il Direttore valuta i Responsabili degli Uffici, a capo di UU.OO. complesse e semplici. A questi ultimi spetta infine la valutazione dei dipendenti assegnati, sulla base di *Piani di lavoro* in coerenza con i propri obiettivi e di ufficio, concludendo così la catena valutatore-valutato, in progressione verticale "a cascata" lungo l'assetto organizzativo dell'ente.

Il quinto punto del Ciclo – indicato alla lettera e) con l'utilizzo di sistemi premianti selettivi – è attuato secondo le norme previste dai C.C.D.I. aziendali e dal titolo II dell'allegato VI al Regolamento sopra citato, secondo l'ambito di rispettiva competenza.

Il sesto ed ultimo punto del ciclo di gestione – concernente la rendicontazione e la trasparenza dei risultati conseguiti – si estrinseca attraverso la stesura ed approvazione annuale sia della *Relazione sulla qualità della prestazione organizzativa (RQPO)* sia delle *Relazioni sulla qualità della prestazione degli Uffici*, ognuno per il proprio campo operativo. Tali documenti consuntivi sono finalizzati alla presentazione pubblica degli esiti ottenuti, sia agli organi dell'Ente, sia ai soggetti esterni interessati. La *RQPO* è approvata dal Consiglio direttivo entro il 20 aprile dell'esercizio successivo a quello di riferimento. Invece, le *Relazioni degli Uffici* sono adottate dai singoli Responsabili degli Uffici – a cui è affidata la valutazione degli addetti assegnati alla propria struttura organizzativa – entro 30 giorni dall'approvazione del precedente provvedimento amministrativo.

Performance organizzativa – modalità di misurazione e valutazione – componenti/fattori che rientrano nella misurazione e valutazione

Performance organizzativa dell'Ente

Rappresenta il nucleo fondamentale del *Piano della qualità della prestazione organizzativa (PQPO)* dell'Ente e si basa sui seguenti campi di valutazione:

- obiettivi prestazionali dell'Ente, a cui fanno riferimento gli obiettivi di outcome, output e trasversali (di tipo professionale-gestionale);
- contributo al conseguimento degli obiettivi strategici da parte degli obiettivi individuali dei Responsabili degli Uffici, nonché degli obiettivi di gruppo degli addetti se attribuiti dal pqpo;
- eventuale utilizzo di cronoprogrammi per la definizione di piani, programmi, attività, servizi e progetti di competenza dell'Ente.

La misurazione degli obiettivi prestazionali generali ha inizio con il calcolo del valore percentuale di sintesi valutativa degli obiettivi di outcome, output e trasversali, attraverso la media aritmetica della batteria di indicatori interni a ciascuna tipologia di obiettivo. Segue poi il computo del valore percentuale di sintesi valutativa degli obiettivi prestazionali dell'Ente, applicando una media ponderata che assegna un peso del 25% al complesso degli obiettivi di outcome, il 40% a quelli di output e il restante 35% a quelli trasversali.

In parallelo, si procede ad ottenere il valore percentuale di sintesi valutativa per il contributo offerto dagli obiettivi specifici, individuali e/o di gruppo, al conseguimento degli obiettivi strategici, attraverso più medie successive tra fattori di analogo rango sistematico, risalendo dal basso lo sviluppo dell'inquadramento tassonomico degli obiettivi, ad iniziare da quelli individuali e/o di gruppo fino a quelli strategici, passando per le declinazioni intermedie. Per poter operare questa complessa analisi è fondamentale iniziare con la ponderazione, attraverso il grado di difficoltà predefinito, di come gli obiettivi individuali/gruppo assegnati a diverse strutture organizzative dell'Ente, possono aver concorso al medesimo obiettivo specifico. Le percentuali di conseguimento degli obiettivi, visti nel loro insieme, variano dal livello specifico a quello strategico, con modalità di calcolo talvolta differente ad ogni successivo step. Per risalire alla percentuale di conseguimento dell'obiettivo intermedio declinato, si opera una media ponderata, in base al coefficiente di difficoltà, delle percentuali di risultato espresse dagli obiettivi specifici appartenenti al medesimo obiettivo declinato. Il penultimo passaggio verso l'obiettivo strategico, avviene con una semplice media aritmetica tra le percentuali di conseguimento degli obiettivi di declinazione intermedia appartenenti al medesimo obiettivo strategico. A seguire, si opera un'ulteriore media aritmetica tra i valori ottenuti per ciascun obiettivo strategico, il cui valore percentuale indica il contributo degli obiettivi specifici al conseguimento degli obiettivi strategici.

L'eventuale utilizzo di cronoprogrammi legati a piani, progetti, attività, ecc. deve – in analogia al sistema fino a qui illustrato – porta ad ottenere un ulteriore dato percentuale di misurazione/valutazione per

ciascuna "timeline" introdotta, che si ottiene con la media ponderata del grado di conseguimento delle diverse fasi in cui deve articolarsi. Per passare al valore di sintesi valutativa è sufficiente una semplice media aritmetica tra tutti i valori percentuali dei cronoprogrammi assegnati.

Infine, il risultato della *Performance organizzativa dell'Ente* è calcolato attraverso una media aritmetica tra i valori percentuali ottenuti, nel complesso, per gli obiettivi prestazionali (comprensivi di outcome, output e trasversali), per il contributo degli obiettivi specifici al raggiungimento degli obiettivi strategici, a cui si aggiunge l'eventuale valore di sintesi dei cronoprogrammi per la definizione di piani, programmi, attività, servizi e progetti di competenza dell'Ente.

Performance organizzativa degli Uffici

Trova sviluppo in modo analogo a quanto sopra indicato per la *Performance organizzativa dell'Ente*, tenendo conto degli obiettivi specificamente assegnati ad un determinato Ufficio o servizio oggetto di misurazione e valutazione.

La *Performance organizzativa degli Uffici* si basa dunque sui seguenti campi di valutazione:

- obiettivi prestazionali degli Uffici, a cui fanno riferimento gli obiettivi di output e trasversali (entrambi dell'Ente), nonché gli obiettivi individuali del Responsabile di ciascun Ufficio;
- obiettivi di gruppo degli addetti ad un Ufficio, nel caso in cui Piano della qualità della prestazione organizzativa li preveda specificamente;
- eventuale utilizzo di cronoprogrammi per la definizione di piani, progetti, attività e servizi di competenza della struttura organizzativa valutata.

Nel calcolo degli obiettivi prestazionali degli Uffici si procede nello stesso modo previsto per il computo degli obiettivi prestazionali del Responsabile del medesimo Ufficio. La media è ponderata ed assegna, al complesso degli obiettivi di output, un peso del 30%, a quelli trasversali il 30% e agli obiettivi individuali del Responsabile dello stesso Ufficio il restante 40%.

Infine, il risultato della *Performance organizzativa* di un determinato Ufficio è calcolato attraverso una media aritmetica tra i valori percentuali ottenuti, nel complesso, per gli obiettivi prestazionali (comprensivi output e trasversali dell'Ente, nonché individuali del Responsabile dell'Ufficio considerato), per gli obiettivi di gruppo assegnati dal PQPO agli addetti al medesimo Ufficio, a cui si aggiunge l'eventuale valore mediano di sintesi dei cronoprogrammi per la definizione di piani, progetti, attività e servizi di competenza dell'Ente, limitatamente a quelli di totale/parziale competenza di ogni Ufficio.

Il ciclo di misurazione e valutazione della performance organizzativa – attori, tempistica e strumenti di supporto

Gli obiettivi e gli indicatori collegati alla *Performance organizzativa*, sia dell'Ente sia degli Uffici o altre articolazioni interne, sono proposti dal vertice amministrativo (Direttore) agli organi di indirizzo politico-amministrativo del Parco, dopo un passaggio preliminare nelle conferenze dei Responsabili/coordinatori degli Uffici o servizi. L'individuazione di tali obiettivi/indicatori è operata in relazione agli obiettivi strategici dell'Ente, in parte coincidenti con quelli della Regione.

Il *Piano della qualità della prestazione organizzativa* dell'Ente contiene tutti gli obiettivi ed indicatori necessari alla misurazione/valutazione della *Performance organizzativa* dell'Ente e delle sue strutture interne.

Il monitoraggio durante l'anno è operato unicamente sugli obiettivi specifici, individuali e/o di gruppo, che concorrono al conseguimento degli obiettivi strategici, nonché sugli eventuali cronoprogrammi assegnati di piani, progetti, attività e servizi.

La misurazione/valutazione definitiva degli obiettivi/indicatori è eseguita all'interno della *Relazione sulla qualità della prestazione* dell'Ente.

Performance individuale vertice amministrativo – modalità di misurazione e valutazione – componenti/fattori che rientrano nella misurazione e valutazione

La *Performance individuale* del Direttore, nella sua veste di vertice amministrativo, costituisce un elemento di rilievo all'interno del *Piano della qualità della prestazione organizzativa*, come indicato dall'art. 37, comma 1 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

In modo analogo a quanto già detto per la *Prestazione organizzativa*, la misurazione ha inizio con il calcolo del valore percentuale di sintesi valutativa degli obiettivi di output e trasversali, attraverso la media aritmetica delle batterie di diversi indicatori interni ad entrambi i raggruppamenti.

La misurazione/valutazione di questa tipologia prestazionale prosegue con il calcolo degli indicatori specifici, che risultano associati agli obiettivi individuali e alle percentuali di realizzazione di cronoprogrammi di piani, progetti, attività e servizi d'interesse strategico per l'Ente. Si computa poi la media ponderata tra gli stessi indicatori di obiettivo individuale e di cronoprogramma, in base al grado di difficoltà o peso, predefinito in sede di *Piano della qualità della prestazione organizzativa*.

Gli obiettivi prestazionali, che concorrono alla misurazione/valutazione della *Performance individuale* del Direttore, restituiscono un valore percentuale di sintesi che si ottiene dalla media ponderata di tre diversi campi di ponderazione, rispettivamente collegati al raggiungimento degli obiettivi di output, trasversali e specifici (in cui rientrano gli obiettivi individuali e i cronoprogrammi), come riportato percentualmente nella tabella seguente:

posizione responsabilità	contributo raggiungimento obiettivi di output	contributo raggiungimento obiettivi trasversali	raggiungimento obiettivi specifici (individuali e cronoprogrammi)
Direttore	40%	30%	30%

La valutazione degli obiettivi prestazionali utilizza un prospetto di correlazione, con il quale è possibile assegnare dei giudizi sintetici ai risultati percentuali ottenuti con gli obiettivi di output, trasversali ed individuali, nonché al loro valore di sintesi calcolato attraverso la media ponderata sopra detta. Il precedente e tutti i successivi prospetti di correlazione utilizzano i seguenti intervalli di conversione dei risultati ottenuti in giudizi di sintesi:

giudizio	risultato % ottenuto
eccellente	$r \geq 95,0 \%$
ottimo	$95,0 \% > r \geq 90,0 \%$
buono	$90,0 \% > r \geq 85,0 \%$
discreto	$85,0 \% > r \geq 80,0 \%$
sufficiente	$80,0\% > r \geq 75,0 \%$
insufficiente	$r < 75\%$

Altra componente fondamentale per la misurazione/valutazione della *Performance individuale* del Direttore è l'analisi dei comportamenti professionali ed organizzativi. Qui si applica una matrice valutativa, suddivisa in sette campi di valutazione, corrispondenti a specifiche aree di apprezzamento delle attitudini lavorative e delle condotte effettive nello svolgimento dei propri compiti.

L'articolazione dei campi di valutazione è la seguente:

- l'impegno, la qualità e la precisione della prestazione individuale complessiva;
- l'arricchimento professionale a seguito di processi formativi;
- la capacità di adattamento operativo a contesto, flessibilità e cambiamento;
- l'orientamento dell'utenza e la collaborazione nell'ufficio e tra uffici;
- la capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative;
- l'ulteriore autonomia operativa e la capacità di assunzione responsabilità;
- capacità individuale di valutazione dei propri collaboratori.

Ad ogni campo di valutazione viene assegnato un punteggio utilizzando una scala crescente di valori da 0 a 3, con intervalli intermedi di 0,5 punti, passando attraverso livelli successivi di apprezzamento. Nell'ordine: nullo (0); basso (0,5); medio-basso (1,0); medio (1,5); medio-alto (2,0); alto (2,5); elevato (3,0). Lo schema da utilizzare è riportato nella seguente tabella:

comportamenti professionali e organizzativi							
impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva	arricchimento professionale pure a seguito di interventi formativi	capacità adattamento operativo a contesto, flessibilità, cambiamento	orientamento utenza e collaborazione nell'ufficio e tra uffici	capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative	ulteriore autonomia operativa e capacità assunzione responsabilità	capacità individuale di valutazione dei propri collaboratori	totale
0 → 3	0 → 3	0 → 3	0 → 3	0 → 3	0 → 3	0 → 3	Σ punti ottenuti * 100 / punti massimi ottenibili

La misurazione finale dei comportamenti professionali ed organizzativi è espressa con la percentuale tra la somma dei vari punteggi effettivamente ottenuti nei sette diversi campi sopra rappresentati, rispetto al valore massimo ottenibile. Anche in questo caso, la misurazione si trasforma in valutazione attraverso un prospetto di correlazione tra valore numerico percentuale ottenuto e giudizio di sintesi derivabile.

La sintesi valutativa sulla *Performance individuale* del Direttore utilizza la media ponderata tra il risultato degli obiettivi prestazionali e il risultato dei comportamenti professionali ed organizzativi, con una rispettiva incidenza del 75% (3/4 del totale) e del 25% (1/4). Pure in quest'ultima caso, si applica la medesima tabella di conversione delle percentuali di risultato in giudizio di sintesi.

Il ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale del vertice amministrativo – attori, tempistica e strumenti di supporto

Gli obiettivi e gli indicatori collegati alla *Performance individuale* del Direttore sono proposti dallo stesso vertice amministrativo agli organi dell'Ente prima della loro formale approvazione, nonché inviati all'OIV regionale e alla Direzione generale di riferimento per il confronto e le opportune correlazioni con gli altri Parchi regionali. Il *Piano della qualità della prestazione* esplicita al suo interno anche gli obiettivi

individuali del Direttore del Parco.

Gli obiettivi prestazionali (soltanto gli individuali e i cronoprogrammi d'interesse strategico) della Performance del Direttore sono sottoposti a monitoraggi intermedi (di regola al 30 giugno e al 30 settembre) e a monitoraggio finale (31 dicembre), con invio dei risultati all'OIV regionale e alla Direzione di riferimento.

La misurazione/valutazione definitiva degli obiettivi prestazionali della *Performance individuale* è eseguita all'interno della *Relazione sulla qualità della prestazione* dell'Ente, che è sottoposta dal vertice amministrativo all'approvazione del dal Consiglio direttivo. Invece, i comportamenti professionali ed organizzativi sono misurati e valutati dal Presidente dell'Ente, nel decreto di approvazione della *Valutazione complessiva della qualità della prestazione del Direttore*, tenendo conto dei contenuti della relazione dell'OIV sui risultati dei Direttori regionali e dei vertici amministrativi degli enti dipendenti della Regione. Ne consegue che l'atto finale della misurazione e valutazione della performance del vertice amministrativo dell'Ente è il decreto detto del Presidente del Parco.

Performance individuale dirigenti – modalità di misurazione e valutazione – componenti/fattori che rientrano nella misurazione e valutazione

Non sono presenti dirigenti nella dotazione organica dell'Ente, eccezione fatta per il Direttore del Parco (vertice amministrativo).

Il ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti – attori, tempistica e strumenti di supporto

Non sono presenti dirigenti nella dotazione organica dell'Ente, eccezione fatta per il Direttore del Parco (vertice amministrativo).

Performance individuale del personale del comparto – modalità di misurazione e valutazione – componenti/fattori che rientrano nella misurazione e valutazione

La *Performance individuale* del personale del comparto, trova uno sviluppo analogo e parallelo a quanto già indicato per la figura del vertice amministrativo. Gli obiettivi individuali e di gruppo da raggiungere sono però diversamente inseriti nei documenti della programmazione annuale della prestazione, a seconda del livello di responsabilità organizzativa dei dipendenti considerati. Per i Responsabili/Coordinatori di Uffici o servizi, gli obiettivi/indicatori specificamente assegnati si trovano in una sezione dedicata del *Piano della qualità della prestazione organizzativa*, mentre per la restante parte dei dipendenti assegnati agli Uffici, i rispettivi obiettivi/indicatori individuali sono inseriti nei *Piani di lavoro della qualità della prestazione dell'Ufficio* in cui prestano servizio, mentre quelli di gruppo si trovano nel *PQPO*.

Anche in questo caso, il sistema si basa sulla valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi e degli obiettivi di prestazione generale, che sono articolati – come già visto – in obiettivi di output, trasversali e specifici (individuali ed eventuali cronoprogrammi d'interesse strategico e/o strutturale) e/o di gruppo. Si inizia con il calcolo del valore percentuale di sintesi valutativa degli obiettivi di output e trasversali, attraverso la media aritmetica dei diversi indicatori interni a ciascuna categoria di obiettivo.

Per i Responsabili degli Uffici si attuano, in questo passaggio, le stesse modalità già viste per il Direttore. La misurazione/valutazione procede con il calcolo degli indicatori specifici che risultano associati agli obiettivi individuali e alle percentuali di realizzazione di cronoprogrammi di piani, progetti, attività e servizi, di competenza totale o parziale dell'Ufficio di riferimento. Si computa poi la media ponderata tra gli stessi indicatori di obiettivo individuale e di cronoprogramma, in base al grado di difficoltà o peso, predefinito in sede di *Piano della qualità della prestazione organizzativa* (nel caso di nessuna esplicitazione del grado, si assume per tutti gli obiettivi/indicatori un coefficiente di ponderazione uguale a 1).

La modalità descritta nel precedente passaggio è differente nel caso di dipendenti addetti agli Uffici e non responsabili di articolazioni organizzative interne. La prima componente prestazionale si ricava con una media ponderata tra il valore di sintesi degli obiettivi/indicatori individuali (stabiliti dai *Piani di lavoro*) e il corrispondente valore degli obiettivi di gruppo (assegnati all'Ufficio dal *Piano della qualità della prestazione organizzativa*). I coefficienti percentuali attribuiti alle due componenti valutative sono rispettivamente del 60% e del 40%. Ovviamente, prima di questo passaggio è stato necessario computare le due medie ponderate distinte per ottenere i valori di sintesi all'interno delle due diverse batterie di indicatori specifici, individuali da un lato e di gruppo dall'altro. Nel caso di mancata attribuzione di obiettivi di gruppo, si prendono in considerazione soltanto gli obiettivi individuali, quale unica componente degli obiettivi specifici assegnati.

Proseguendo, il sistema richiede una misurazione ponderata tra i tre diversi campi di ponderazione degli obiettivi di prestazione (output, trasversali e specifici) con un diverso contributo percentuale di ognuno di loro a seconda della posizione gerarchica del soggetto valutato. Il tutto è riportato nelle seguenti due tabelle associate:

posizione responsabilità	contributo raggiungimento obiettivi di output	contributo raggiungimento obiettivi trasversali	raggiungimento obiettivi specifici (individuali e cronoprogrammi)
Responsabili/coordinatori di Uffici	30%	30%	40%

posizione responsabilità	contributo raggiungimento obiettivi di output	contributo raggiungimento obiettivi trasversali	raggiungimento obiettivi specifici (individuali e di gruppo)
altro personale del comparto	20%	20%	60%

La misurazione degli obiettivi prestazionali restituisce un valore sintetico percentuale, che scaturisce dalla media ponderata dei tre diversi fattori sopra descritti e definiti percentualmente nei due diversi casi. La parallela valutazione degli stessi obiettivi, sia in modo distinto o raggruppato, utilizza il consueto prospetto di correlazione – già visto per la figura del vertice amministrativo – in grado di assegnare, per intervalli di valori successivi, corrispondenti giudizi sintetici.

Il prosieguo della misurazione/valutazione della *Prestazione individuale* del personale del comparto avviene con gli stessi passaggi già indicati per il Direttore (vertice amministrativo), affrontando prima l'analisi valutativa dei comportamenti professionali ed organizzativi e giungendo poi alla sintesi valutativa finale. L'unica differenza è il numero di campi di valutazione che devono essere utilizzati per stimare i comportamenti professionali ed organizzativi.

Il tutto è riportato nella tabella sottostante e di seguito illustrato:

comportamenti professionali e organizzativi							
Posizione responsabilità	impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva	arricchimento professionale pure a seguito di interventi formativi	capacità adattamento operativo a contesto, flessibilità, cambiamento	orientamento utenza e collaborazione nell'ufficio e tra uffici	capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative	ulteriore autonomia operativa e capacità assunzione responsabilità	capacità individuale di valutazione dei propri collaboratori
Responsabili uffici	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì
altro personale cat. D	sì	sì	sì	sì	sì	sì	no
personale cat. C	sì	sì	sì	sì	sì	no	no
personale cat. B	sì	sì	sì	sì	no	no	no

Nel caso di Responsabili/Coordinatori di Uffici si adottano gli stessi sette campi utilizzati per il vertice amministrativo o Direttore (dalla lettera "a" alla lettera "g" dell'elenco esplicitato nel paragrafo corrispondente). Per gli altri dipendenti della categoria D, i campi passano 6, con l'esclusione della lettera "g". Per i dipendenti di categoria C, i campi si riducono a 5 (con l'esclusione delle lettere "f" e "g"), mentre sono solo 4 quelli per la categoria B (da "a" a "d").

Anche in questo caso, ad ogni campo di valutazione utilizzabile viene assegnato un punteggio utilizzando una scala crescente di valori da 0 a 3, con intervalli intermedi di 0,5 punti, passando attraverso livelli successivi di apprezzamento. Nell'ordine: nullo (0); basso (0,5); medio-basso (1,0); medio (1,5); medio-alto (2,0); alto (2,5); elevato (3,0).

La misurazione finale dei comportamenti professionali ed organizzativi è espressa con la percentuale tra la somma dei vari punteggi effettivamente ottenuti nei diversi campi utilizzabili, rispetto al valore massimo ottenibile. La misurazione si trasforma in valutazione attraverso il solito prospetto di correlazione, già incontrato nel paragrafo del Direttore, tra valore numerico percentuale ottenuto e giudizio di sintesi derivato.

La sintesi valutativa sulla *Performance individuale* del personale del comparto utilizza la media ponderata tra il risultato degli obiettivi prestazionali e il risultato dei comportamenti professionali ed organizzativi, con una rispettiva incidenza del 75% (3/4 del totale) e del 25% (1/4). Pure in quest'ultima caso, si applica la medesima tabella di conversione delle percentuali di risultato in giudizio di sintesi.

Il ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale del comparto – attori, tempistica e strumenti di supporto

Gli obiettivi e gli indicatori collegati alla *Performance individuale* del personale del comparto presentano un diverso percorso di predisposizione ed approvazione.

Nel caso dei Responsabili/coordinatori di Uffici o servizi, è il vertice amministrativo che li propone agli organi di indirizzo politico-amministrativo del Parco, dopo un passaggio preliminare nelle conferenze dei Responsabili/coordinatori degli Uffici. Il percorso prosegue con l'inserimento degli obiettivi/indicatori individuali specifici nel *Piano della qualità della prestazione organizzativa*, che è approvato dal Consiglio direttivo entro il primo mese dell'anno di riferimento.

Per la restante parte del personale del comparto, ogni Responsabile/coordinatore di Ufficio o servizio

individua gli obiettivi/indicatori individuali per la propria struttura organizzativa, dopo averli presentati e discussi con il personale assegnato. La loro approvazione è disposta dal Responsabile/coordinatore dell'U.O. interessata con il *Piano di lavoro della qualità della prestazione organizzativa dell'Ufficio*.

Gli obiettivi prestazionali (individuali e/o di gruppo) della *Performance individuale* del personale del comparto sono sottoposti a monitoraggio intermedio (di regola al 30 giugno) e a monitoraggio finale (31 dicembre), a cura dell'U.O. "Affari contabili e personale", con invio dei risultati al Direttore.

Anche la misurazione/valutazione definitiva della *Performance individuale* del personale del comparto trova – come già visto per la programmazione degli obiettivi/indicatori specifici – un diverso percorso di predisposizione ed approvazione.

Nel caso dei Responsabili/coordinatori di Uffici o servizi, il calcolo degli indicatori e la pubblicazione dei giudizi valutativi conseguenti avviene con determinazione dirigenziale del Direttore e successiva pubblicazione all'interno della *Relazione sulla qualità della prestazione* dell'Ente. Per la restante parte del personale del comparto, le stesse operazioni di cui sopra sono approvate nella *Relazione sulla prestazione della prestazione dell'Ufficio*, a cura del loro Responsabile/coordinatore.

Obiettivi ed indicatori di performance – ulteriori indicazioni operative

La valutazione del Direttore e del rimanente personale dell'Ente parco – pur attribuita e svolta da soggetti diversi – trova un suo sviluppo coerente in procedimenti paralleli e distinti, con l'applicazione di analoghi metodi, della stessa tempistica e con riferimento al medesimo quadro di obiettivi strategici organizzativi.

Il nodo focale della valutazione della *Performance individuale* è l'identificazione degli obiettivi specifici da assegnare, in modo coerente e discendente dal merito e dall'oggetto degli obiettivi strategici di cui l'Ente si è dotato.

Tale individuazione deve anche far riferimento ai contenuti e alle indicazioni principali di tutti gli strumenti della programmazione e della pianificazione amministrativa del Parco Regionale delle Alpi Apuane, ricompresi o meno nel proprio *Piano della qualità della prestazione organizzativa*.

Nella definizione degli obiettivi ed indicatori della *Performance individuale*, è necessario applicare i seguenti criteri selettivi:

- enucleare obiettivi pertinenti, specifici e misurabili;
- privilegiare gli indicatori quantitativi (numero/numero) ed oggettivi, al fine di garantire la confrontabilità spaziale e temporale;
- limitare al massimo l'uso di indicatori dati dalla percentuale di avanzamento, i quali non potranno superare, in numero, il 50% della "batteria" complessiva degli indicatori utilizzati;
- ricercare indicatori correlati a valori di riferimento standard e possibilmente validi anche per esercizi successivi.

In particolare, gli indicatori da utilizzare per la redazione dei *Piani di lavoro* devono essere tutti quantitativi, con espressione numeratore/denominatore e risultato in valore percentuale.

La definizione ed attribuzione degli obiettivi specifici, non solo di tipo individuale, è modulata in funzione dei diversi livelli di responsabilità e del ruolo esercitato all'interno della struttura organizzativa, tenendo pure conto delle risorse umane, strumentali ed economiche messe a disposizione di ciascun soggetto. A livelli di responsabilità superiori corrispondono dunque un maggior numero e una maggior complessità di obiettivi conferiti, nonostante il loro diverso peso complessivo a livello di valutazione totale di ogni soggetto.

È fondamentale attuare un'attribuzione degli obiettivi specifici, di più ampio spettro e non concentrata in pochi ambiti operativi, per cui la loro distribuzione deve coprire il maggior numero possibile di ambiti strategici, nel rispetto delle materie attinenti alle competenze e alle mansioni proprie dei singoli ruoli valutati. Inoltre, gli obiettivi specifici da assegnarsi ai dipendenti non possono essere inferiori, in numero, ad un valore minimo, differente secondo il livello di responsabilità esercitata. I limiti da rispettare sono riportati nella seguente tabella di riferimento quantitativo:

Distribuzione degli obiettivi specifici			
posizione responsabilità	numero minimo di obiettivi strategici correlati	numero minimo di declinazioni intermedie correlate	numero minimo di obiettivi specifici da assegnarsi
Direttore	4	5	8
Responsabili degli Uffici (con posizioni organizzate)	2	3	5
Responsabili degli Uffici (senza posizioni organizzate)	2	2	4
Addetti agli Uffici	1	2	3

Si ricorda che nella definizione di obiettivi specifici si ricomprendono diverse tipologie di obiettivo, a seconda della posizione occupata nella struttura organizzativa dell'Ente, come riassunto nella tabella che segue:

Diversa composizione degli obiettivi specifici			
posizione responsabilità	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	cronogrammi
Direttore	sì	no	sì
Responsabili Uffici	sì	no	sì
Addetti agli Uffici	sì	sì	no

Nota sull'espressione dei punteggi di obiettivo

I punteggi utilizzati per esprimere il conseguimento o meno di un obiettivo sono sempre espressi in termini percentuali. Con il 100% si indica sempre il raggiungimento pieno del valore target e pure il suo superamento, quale che sia l'entità del risultato ottenuto oltre il traguardo programmato.

Nel caso di indicatori conseguiti in parte, si indica sempre il valore percentuale di raggiungimento parziale del target attraverso un calcolo strettamente proporzionale. La cosa è relativamente semplice per indicatori superiori ad un determinato valore, poiché il punteggio di obiettivo pari allo 0% corrisponde ad un valore nullo del numeratore nella formula di misurazione. Diverso è il caso di indicatori che devono essere inferiori ad un determinato valore. Per l'espressione percentuale di raggiungimento parziale, va individuato preventivamente il dato numerico corrispondente allo 0% di punteggio d'obiettivo, rispetto al quale si opera un calcolo percentuale complementare, con a numeratore la differenza tra il risultato acquisito e il valore predeterminato di annullamento del punteggio, mentre a denominatore si pone la differenza tra il risultato acquisito e il target attribuito.

Un particolare metodo di calcolo si applica nel caso di obiettivi non raggiunti, per i quali è stata indicata una quota percentuale di responsabilità (>100%) a carico di uno o più soggetti. In questo caso non si attribuisce ai dipendenti coinvolti nell'insuccesso la pura e semplice percentuale di raggiungimento parziale dell'obiettivo. La ratio valutativa vuole che soggetti con maggiori responsabilità attribuite si assumano punteggi di risultato più penalizzanti rispetto a quelli che compartecipavano in quota minoritaria.

La seguente equazione consente di stabilire la percentuale di obiettivo da attribuirsi nel caso sopra trattato:

$$\% \text{ di obiettivo per singolo} = 100\% - d (c + \frac{1}{2}) = [100\% - d * c - d/2]$$

dove:

d = differenza percentuale tra 100% e la % di obiettivo complessivamente attribuita

c = coefficiente (ovvero la percentuale individuale di responsabilità/100)

Allegato 1

Fattori correttivi

Nella valutazione della Performance individuale dei dipendenti dell'Ente si applicano alcuni fattori correttivi in analogia a quanto è applicato dall'OIV per la valutazione dei vertici amministrativi degli enti dipendenti della Regione Toscana. Tali fattori intervengono in situazioni ben determinate e comportano un decremento del risultato finale della *Prestazione individuale* in una misura percentuale correlata al grado di criticità riscontrata.

La seguente tabella riassume i fattori di correzione applicabili e la loro diversa incidenza percentuale in decremento:

fattori di correzione	descrizione	decremento percentuale
1) riproposizione di obiettivi/indicatori/target identici	Rappresenta una criticità riproporre obiettivi/indicatori identici rispetto a quelli completamente conseguiti come target nel precedente triennio. La ratio dell'intervento è legata all'ottica del continuo miglioramento e "sfidabilità" che permea il Ciclo della performance. Rientra in questo caso la modifica solo formale di obiettivi, così come il ritocco dei target non oltre la media dei risultati conseguiti nel precedente triennio.	- 5,0% (per ogni obiettivo riproposto)
2) modifica successiva all'approvazione del PQPO degli obiettivi assegnati	La modifica di un obiettivo assegnato con la revisione della formula degli indicatori o l'articolazione dei cronoprogrammi è possibile a seguito degli esiti del monitoraggio intermedio. Trattandosi di un errore di programmazione determina l'applicazione di un fattore di correzione se la modifica è richiesta dal valutato. Nel caso di integrazione di obiettivi, ovvero sia di aggiunta di ulteriori indicatori, non interviene la necessità di applicare fattori correttivi. La stessa cosa vale nel caso in cui il Consiglio direttivo operi una cancellazione motivata di obiettivi, per ragioni di particolare eccezionalità.	- 5,0% (per ogni obiettivo modificato)
3) modifica successiva all'approvazione del PQPO dei target da conseguire	La modifica post-assegnazione dei target associati ad indicatori può determinare la condizione di una maggiore o di una minore sfidabilità dei nuovi valori da raggiungere. Nessun fattore correttivo interviene se l'obiettivo viene "inasprito", mentre si applica una revisione del risultato in diminuzione % nel caso in cui si determini un depotenziamento dei valori target. Non sono possibili modifiche ai target dopo la conclusione del tempo di realizzazione di un obiettivo.	- 5,0% (per ogni target modificato)
4) non perfetta coerenza tra gli obiettivi/indicatori/target assegnati e quelli rendicontati	Il fattore di correzione interviene a seguito della verifica sulla coerenza del percorso seguito nella gestione del Ciclo della performance, dalla predisposizione del PQPO, al suo monitoraggio intermedio e fino al suo monitoraggio finale	- 5,0% (per ogni incongruenza rilevata)
5) rendicontazione di obiettivi specifici complessivamente conseguiti in toto	Il fattore viene applicato al riproporsi, a partire dal terzo anno di fila in avanti, di un conseguimento complessivo e totale di obiettivi specifici assegnati (individuali e/o cronoprogrammi e/o di gruppo) con un risultato del 100% complessivo annuale, a dimostrazione della relativa "sfidabilità" delle azioni individuate dal PQPO.	- 10,0% (per ogni rendiconto annuale)

Riguardo al vertice amministrativo, i fattori correttivi sono applicati dal Presidente nel decreto di approvazione annuale della performance individuale del Direttore. Nei confronti dei Responsabili degli Uffici, analoga applicazione agisce in fase di rendicontazione del Ciclo della performance, all'interno della *Relazione sulla qualità della prestazione*, approvata dal Consiglio direttivo. L'eventuale intervento correttivo sulle *Relazioni* degli Uffici è disposto con determinazione dirigenziale del Direttore.

Allegato 2

Scheda di monitoraggio degli obiettivi prestazionali

Per i monitoraggi intermedi e finali si utilizza la seguente scheda di misurazione degli indicatori correlati agli obiettivi di prestazione assegnati ai vari soggetti.

Per i Responsabili degli Uffici, gli indicatori da utilizzare sono quelli relativi agli obiettivi individuali e ai cronoprogrammi assegnati. Per la restante parte del comparto, gli indicatori sono, oltre gli individuali, anche quelli degli eventuali obiettivi di gruppo.

Le scadenze per compilare ed inviare le schede di monitoraggio sono le ore 12:00 del 15 luglio del medesimo esercizio di riferimento e le ore 12:00 del 15 gennaio dell'anno successivo. Fa fede l'ora e la data di invio tramite mail al protocollo dell'Ente.

I Responsabili degli Uffici curano la reportistica dei monitoraggi intermedi e finali, dopo aver verificato le schede redatte dal personale assegnato al proprio Ufficio.

L'U.O. "Affari contabili e personale" cura la reportistica dei monitoraggi intermedi e finali dei Responsabili degli Uffici, dopo aver verificato le schede redatte dagli stessi.

La mancata redazione ed invio corrispondono al non raggiungimento degli obiettivi sopra detti:

SCHEDA MONITORAGGIO INTERMEDIO DEGLI OBIETTIVI PRESTAZIONALI				
<i>ciclo della performance:</i>	202...	<i>ufficio di appartenenza:</i>	U.O. "....."	
descrizione obiettivo prestazionale assegnato	indicatore utilizzato [numeratore/denominatore]	valore target assegnato [i (=, ≥, ≤) valore (%)]	risultato conseguito [con valori numerici della formula esplicitati]	richieste di eventuali interventi correttivi su obiettivi e indicatori
<i>data compilazione:</i>	00/07/202..	<i>nome e cognome del compilatore:</i>		

SCHEDA MONITORAGGIO FINALE DEGLI OBIETTIVI PRESTAZIONALI				
<i>ciclo della performance:</i>	202...	<i>ufficio di appartenenza:</i>	U.O. "....."	
descrizione obiettivo prestazionale assegnato	indicatore utilizzato [numeratore/denominatore]	valore target assegnato [i (=, ≥, ≤) valore (%)]	risultato conseguito [con valori numerici della formula esplicitati]	note
<i>data compilazione:</i>	00/01/202..	<i>nome e cognome del compilatore:</i>		