

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI PER I DIRIGENTI DEGLI ENTI DI GESTIONE DELLE AREE NATURALI PROTETTE REGIONALI**

Il presente sistema di valutazione è definito in attuazione della DGR n. 33-6169 del 23 luglio 2013 "Istituzione della Commissione di valutazione dei dirigenti degli enti strumentali di gestione delle aree protette regionali" e sostituisce pertanto quello attualmente in vigore, adottato dal 2004 ( Protocollo d'intesa Il Accordo del 15 gennaio 2004)

Rifacendosi al modello valutativo adottato dall'Amministrazione regionale si definisce un analogo sistema, tenendo conto di alcuni elementi che differenziano gli Enti gestori delle aree naturali protette rispetto alla struttura dell' Ente Regione ed in particolare:

- il fatto che negli enti di gestione vi è di norma un solo dirigente in servizio, al quale è affidata la direzione dell'ente stesso.
- gli obiettivi attribuiti al dirigente dai rispettivi organi politici (consigli e presidente), in aderenza alle funzioni esercitate ai sensi degli art. 14 e 15 della l.r. 19/2009, devono essere coerenti con gli indirizzi, le attività e le strategie regionali definiti in piani, programmi o provvedimenti approvati dalla Regione.

Ricordando come il sistema valutativo per i dirigenti regionali si articola su tre fattori, di seguito elencati, gli stessi sono applicati al personale dirigenziale degli Enti gestori sopra richiamati:

1. performance organizzativa, intesa come contributo del dirigente alla realizzazione di obiettivi dell'Ente di appartenenza. Peso = 40%
2. performance individuale, espressa dalla realizzazione di specifici obiettivi individuali, da misurarsi attraverso criteri ed indicatori di risultato. Peso = 30%
3. qualità della performance, espressa dalle competenze professionali e dalla capacità organizzativa. Peso = 30%,

### **1. Performance Organizzativa**

Tenendo conto degli aspetti specifici degli Enti gestori sopra richiamati, si ritiene opportuno introdurre, tra gli obiettivi dei dirigenti delle aree naturali protette, da valutare nell'ambito della performance organizzativa, un obiettivo generale "di sistema", comune a tutti gli Enti, definito dalla Regione in relazione alle proprie priorità relative alle tematiche ambientali o ad aspetti di carattere più generale, in ambito organizzativo, gestionale e finanziario e un obiettivo relativo all'attuazione della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione.

Tali obiettivi comuni saranno definiti con atto della Giunta regionale quale indirizzo formale ai propri Enti strumentali di gestione delle aree naturali protette.

La Regione comunicherà gli obiettivi agli Enti entro il 20 febbraio di ciascun anno.

Gli obiettivi regionali dovranno essere sufficientemente generali da potersi applicare in tutti gli Enti, e tali da potersi declinare e dettagliare in ciascuno di essi da parte dei rispettivi organi di indirizzo politico, in relazione alle dimensioni territoriali, all'organico ed alle caratteristiche tipologiche e geografiche di ciascun Ente.

Oltre agli obiettivi "di sistema" gli Enti possono assegnare ulteriori obiettivi a concorrenza della valutazione della performance organizzativa, di cui uno avente come requisito

obbligatorio la collaborazione con almeno un altro Ente di gestione del sistema regionale delle aree naturali protette e con un peso percentuale non inferiore al 10% sul totale del 40% attribuibile al fattore performance organizzativa.

Prima della attribuzione al dirigente degli obiettivi organizzativi ed individuali, commentati al successivo paragrafo 2, da parte dell'Ente di gestione questi dovranno essere proposti ed illustrati alla Commissione ed al Settore competente in materia Biodiversità e Aree naturali in un apposito incontro. Anche alla luce dei citati colloqui la proposta del Piano di lavoro del dirigente nella sua versione iniziale, comprensivo delle eventuali specificazioni di ciascun Ente relative agli obiettivi regionali, dovrà pervenire entro il 15 marzo alla Commissione ai fini della validazione del Piano stesso, da espletarsi entro il mese stesso.

L'assegnazione formale degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale, formulati utilizzando l'apposita scheda obiettivo di cui all'allegato 2, dovrà essere comunicata alla Commissione corredata dalla relativa documentazione entro il 15 aprile.

Il budget disponibile per l'indennità di risultato sarà erogato nella misura del 40% (quota relativa al primo fattore della performance = performance organizzativa) nel caso di raggiungimento del 90-100% della valutazione, o in misura ridotta percentualmente, secondo la seguente tabella:

Livello di raggiungimento dell'obiettivo di performance organizzativa		% indennità di risultato dedicata al fattore 1
da	a	
90%	100%	100%
80%	< 90%	90%
70%	< 80%	80%
60%	< 70%	70%
50%	< 60%	60%
30%	< 50%	40%
20%	< 30%	25%
0	< 20%	-

## **2. Performance Individuale**

Per quanto riguarda il fattore *performance individuale*, qualora gli obiettivi specifici siano più di uno, dovranno comunque pesare complessivamente il 30% del budget di risultato. Non dovranno essere "ordinari", ossia connessi al normale svolgimento delle attività, ma tali da evidenziare le capacità e l'iniziativa del dirigente, soprattutto in relazione a scelte migliorative di procedure e tempi realizzativi. Dovranno essere evidentemente ponderati in base alla rilevanza ed alla complessità di ciascuno ed essere misurabili mediante indicatori predefiniti o in base ad elementi oggettivi di riferimento rispetto alla fase iniziale di assegnazione.

Si consiglia di non inserire nel piano di lavoro più di due-tre obiettivi specifici e di definirli in modo articolato e chiaro. Nel caso in cui l'obiettivo sia pluriennale, dovrà essere specificato il risultato atteso nell'anno. Tale aspetto appare particolarmente importante alla luce di quanto emerso in passato, relativamente ad obiettivi anche molto rilevanti, ma privi di un cronoprogramma.

Si ricorda inoltre l'importanza della verifica intermedia del piano di lavoro (indicativamente luglio-settembre) per correggere eventuali target a causa di nuovi fattori intervenuti. In ogni caso la sostituzione di obiettivi nella fase di verifica a seguito di fattori esterni non

prevedibili dall'Ente al momento dell'assegnazione non potrà avvenire dopo il termine ultimo del 30 settembre. Le modifiche dovranno essere motivate e rese note alla Commissione di valutazione.

Anche in questo caso l'importo da erogare sarà proporzionale alla % di raggiungimento del risultato, relativa alla quota del 30% del budget, come illustrato nella tabella seguente:

Livello di raggiungimento degli obiettivi individuali		% indennità di risultato dedicata al fattore 2
da	a	
90%	100%	100%
80%	◊ 90%	90%
70%	◊ 80%	80%
60%	◊ 70%	70%
50%	◊ 60%	60%
30%	◊ 50%	40%
20%	◊ 30%	25%
0	◊ 20%	-

Ciascun obiettivo di performance organizzativa ed individuale dovrà essere formulato utilizzando l'apposita scheda obiettivo di cui all'allegato 2 al provvedimento della Giunta che approva il presente sistema di valutazione.

### **3. Qualità della Performance**

Il giudizio sulla qualità della performance (terzo ed ultimo fattore di valutazione) esprime attitudini, impegno, competenze del dirigente in relazione al proprio ruolo. Contiene in sé evidentemente un margine di discrezionalità da parte del valutatore e proprio per rendere il più trasparente e motivato il giudizio, si dispone di attenersi al sistema adottato per i dirigenti regionali, il quale prende in considerazione 12 fattori, su ciascuno dei quali si dovrà esprimere un punteggio da 0 a 4 (0 = insufficiente, 1 = sufficiente, 2 = discreto, 3 = ottimo, 4 = eccellente), con un punteggio massimo attribuibile per tale fattore di  $4 \times 12 = 48$ . Le componenti da prendere in considerazione sono descritte ed articolate in 4 aree di competenza come di seguito esposto:

#### **A - AREA COGNITIVA**

con riferimento a:

##### **1. Flessibilità**

intesa come capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità; capacità di modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi; capacità di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove.

##### **2. Consapevolezza organizzativa**

intesa come capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'amministrazione anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre la struttura ed il contesto territoriale; capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le

modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'Amministrazione.

## **B - AREA REALIZZATIVA**

con riferimento a:

### *3. Orientamento al risultato*

inteso come capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro; orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti; capacità di organizzare le migliori modalità per conseguire il successo nelle attività svolte.

### *4. Iniziativa*

intesa come capacità di impostare la propria attività nell'ottica dell'efficienza e dell'efficacia perseguendo il conseguimento del successo delle politiche pubbliche dell'amministrazione; capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi; capacità di organizzare autonomamente le proprie attività, con precisione e nel rispetto delle esigenze e delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività e le risorse prima di ricevere sollecitazioni; capacità di creare, ove possibile, le circostanze di successo, facendo leva su una reale predisposizione ad agire in modo cosciente e coinvolto, sulla consapevolezza delle proprie azioni e sulla propria immaginazione e volontà.

### *5. Organizzazione e Controllo*

intesi come capacità di definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento; capacità di pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili, conseguendo risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese; capacità di utilizzare i suggerimenti e le opportunità offerte dal proprio interlocutore interno/esterno applicandoli alla propria attività per perseguire le finalità dell'amministrazione.

## **C - AREA RELAZIONALE**

con riferimento a:

### *6. Integrazione interfunzionale*

intesa come capacità di condividere consapevolmente con altri enti/soggetti e con il personale i valori e gli obiettivi comuni; capacità di promuovere, attraverso la condivisione delle informazioni ed il trasferimento delle proprie conoscenze, azioni cooperative che favoriscono e valorizzano il clima aziendale e che facilitano il superamento dei momenti di difficoltà; capacità di promuovere le condizioni da "squadra vincente", favorendo l'integrazione di persone e/o processi organizzativi.

### *7. Comunicazione*

intesa come capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto; capacità di comprendere le necessità degli interlocutori (interni o esterni) cercando le modalità migliori per rispondere alle loro esigenze; capacità di riscontro orientata alla ricerca della sintonia con gli interlocutori, verificando costantemente ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.

### *8. Orientamento all'utenza*

inteso come capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi orientando la propria attività in modo da valorizzare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità; capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore e/o per risolvere i suoi problemi erogando servizi in una logica di catena cliente/fornitore; capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantire la migliore soddisfazione.

## **D - AREA GESTIONALE**

con riferimento a:

### ***9. Negoziazione***

intesa come capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'Amministrazione; capacità di impostare e concludere una trattativa, nell'ambito dei propri margini di manovra, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati.

### ***10. Decisione***

intesa come capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili; capacità di formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa; capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte, sulla base di una chiara visione della complessità dei problemi e delle possibili alternative di soluzione, oltre ad un'attenta valutazione dei costi e dei benefici connessi.

### ***11. Leadership***

intesa come capacità di coordinare le attività dei collaboratori e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati; capacità di acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà; capacità di orientare i comportamenti altrui, mantenendo la coesione del gruppo e gestendo eventuali situazioni conflittuali e complesse; capacità di guidare il gruppo, prestando attenzione al clima interno e favorendo ogni azione utile per conseguire i risultati.

### ***12. Sviluppo dei collaboratori***

inteso come capacità di spronare i collaboratori ad ampliare le proprie conoscenze da utilizzare nel contesto di lavoro per perseguire al meglio le finalità dell'Amministrazione estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità la struttura ed il contesto territoriale; capacità di diagnosi periodica del profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza, rispetto alle esigenze; capacità di favorire, attraverso colloqui e riunioni, la condivisione degli obiettivi comuni con i collaboratori. capacità di supportare lo sviluppo delle competenze dei collaboratori, consolidandone, nel contempo, i punti forti ed intervenendo sulle aree di miglioramento.

Nel caso dei dirigenti in posizione di staff ai quali non sia assegnato del personale, la valutazione dei fattori dell'area gestionale di cui ai precedenti numeri 11 "leadership" e 12 "sviluppo dei collaboratori" non verrà effettuata ed i relativi punteggi saranno considerati

aggiuntivi alla valutazione dei fattori dell'area B, 3 "orientamento al risultato" e 4 "iniziativa".

La tabella seguente mostra come l'importo da erogare sarà calcolato anche in questo caso in modo proporzionale alla percentuale di raggiungimento del risultato come illustrato nella tabella seguente

punteggio		% indennità di risultato dedicata al fattore 3
da	a	
44	48	100%
37	43	85%
29	36	75%
21	28	65%
13	20	40%
inferiore a 12		0

Entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello in esame gli enti devono trasmettere alla Commissione regionale la valutazione finale ai fini dell'acquisizione del parere obbligatorio di competenza.

Le indennità spettanti ai dirigenti non possono essere corrisposte, neppure in quota parte a titolo di acconto, prima dell'avvenuta valutazione e della comunicazione del parere favorevole da parte della Commissione unica regionale.

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

Nel caso in cui il colloquio di valutazione si concluda con dei giudizi che complessivamente comportino una riduzione dell'indennità di risultato superiore all'80% rispetto all'importo teorico attribuibile, prima della formalizzazione delle decisioni, il responsabile della valutazione, identificato dall'art 15, comma 6, lett j della l.r. 19/2009, nel Consiglio dell'Ente, comunica al dirigente, per iscritto, la scheda di valutazione. In questo caso al dirigente è data la possibilità di ricorrere, entro 30 giorni dalla data di presa visione della valutazione, al Comitato dei garanti, in quanto il giudizio negativo potrebbe anche comportare la revoca dell'incarico o l'assunzione degli altri provvedimenti previsti dall'art. 14 del vigente CCNL del personale dirigenziale e dell'art. 21 del D.Lgs. 165/2001 e s.m.i..L'iter relativo al ricorso ai Comitato dei Garanti della Regione Piemonte per la valutazione seguirà i tempi e le modalità previsti nel provvedimento organizzativo n. 75 - 13015 del 30.12.2009 assunto in attuazione dell'art. 26, comma 4 della L.R. 23/2009.

Nel caso in cui il colloquio di valutazione si concluda con dei giudizi che complessivamente comportino una riduzione dell'indennità di risultato ricompresa tra il 21% e l'79% rispetto all'importo teorico attribuibile, è ammesso il ricorso alla Commissione di valutazione, da esperirsi entro 30 giorni dalla data di presa visione della valutazione. La Commissione, acquisita la documentazione e sentiti gli interessati, esprime entro 30 giorni un parere sul caso in esame. In entrambi i casi il dirigente deve essere convocato per essere sentito ed invitato a controdedurre per iscritto, anche con riferimento alle risorse effettivamente disponibili, con assegnazione di un termine non inferiore a 10 giorni; all'incontro, di cui deve essere redatto processo verbale, il dirigente può farsi assistere da persona di sua fiducia; il processo verbale viene allegato alla scheda di valutazione, nella quale deve essere annotato l'esito della procedura di garanzia.