



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

## Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dell'Ente Foreste della Sardegna

(Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 145 del 11.09.2014, sulla base del documento predisposto dall'Università degli Studi di Cagliari- Dipartimento Scienze Economiche e Aziendali, Facoltà di Scienze Economiche, Giuridiche e Politiche)



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

## Indice sommario

<b>1. Contenuto del documento</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Finalità del sistema di valutazione delle performance</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Ambiti di misurazione e valutazione delle performance</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Soggetti della valutazione</b> .....	<b>5</b>
<b>5. Fasi del processo di valutazione</b> .....	<b>6</b>
<b>6. Strumenti della valutazione</b> .....	<b>9</b>
<b>7. Architettura del sistema di valutazione</b> .....	<b>10</b>
7.1 <i>Valutazione del direttore generale</i> .....	10
7.2 <i>Valutazione dei dirigenti</i> .....	11
7.3 <i>Valutazione dei responsabili di complesso</i> .....	12
7.4 <i>Valutazione dei quadri e degli impiegati</i> .....	12
7.5 <i>Valutazione degli operai</i> .....	14
7.6 <i>Risorse premiali non distribuite</i> .....	15
<b>8. Riesame della valutazione</b> .....	<b>16</b>
<b>9. Pubblicità della valutazione</b> .....	<b>16</b>
<b>10. Requisiti per l'impianto e l'efficacia del sistema di valutazione</b> .....	<b>17</b>
<b>11. Gestione del cambiamento organizzativo</b> .....	<b>18</b>
<b>12. Glossario</b> .....	<b>19</b>



## 1. Contenuto del documento

In data 1° giugno 2011, tra l'Ente Foreste della Sardegna (in seguito Ente) e il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Cagliari, è stata stipulata una convenzione avente ad oggetto il supporto, nel corso del periodo 01.06.2011 – 28.02.2012, per la definizione del sistema di misurazione e valutazione delle performance\* individuali, ai sensi del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n.150.

Il presente documento delinea la proposta di sistema di valutazione ispirata ai principi del decreto legislativo 150/2009 (riforma Brunetta) e delle delibere dell'ex Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (ora ANAC, Autorità Nazionale Anti Corruzione), nel presupposto che le linee guida in esso contenute siano da adottare dall'Ente, anche alla luce degli orientamenti correnti della RAS in materia di riordino dei sistemi di valutazione delle prestazioni individuali e organizzative, sia della regione sia degli enti 'fuori comparto'.

Il presente documento è stato predisposto dal Prof. Alessandro Spano, dal Dott. Alberto Asquer e dalla Dott.ssa Benedetta Bellò. Hanno partecipato al progetto anche la Dott.ssa Alessandra Castoni e la Dott.ssa Marta Lixi.

La versione finale del documento recepisce anche osservazioni e suggerimenti avanzati dai componenti dell'Organismo indipendente di valutazione dell'Ente Foreste della Sardegna, in ottemperanza della deliberazione n. 142 del 29 ottobre 2013 del Consiglio di Amministrazione dell'Ente Foreste della Sardegna e include le modifiche approvate dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente Foreste nella seduta dell'11 settembre 2014.

## 2. Finalità del sistema di valutazione delle performance

La valutazione è un processo orientato al miglioramento delle performance e basato sulla cooperazione tra i valutatori e i valutati.

La performance può essere definita come "il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle fi-

---

\* Vedi glossario al termine del documento.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

nalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita” (delibera CIVIT n. 112/2010). Il termine performance, dunque, si riferisce sia al risultato ottenuto sia al processo seguito per raggiungerlo.

La valutazione delle performance individuali, in particolare, è il processo che consente al valutatore di acquisire informazioni obiettive ed esprimere un giudizio sul contributo che il valutato apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.

La valutazione delle performance individuali si basa su diversi oggetti di valutazione. In relazione alla diversa posizione organizzativa del valutato, possono essere oggetto di valutazione il raggiungimento degli obiettivi assegnati al valutato, il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa\* di appartenenza, le competenze manageriali e i comportamenti organizzativi.

La valutazione è rivolta a migliorare la qualità, l'efficienza e la trasparenza amministrativa, a favorire la collaborazione tra il personale – sia nei rapporti gerarchici sia tra pari grado – per il raggiungimento degli obiettivi e l'attuazione dei programmi definiti dall'organo politico-amministrativo dell'Ente.

In considerazione del fatto che l'EFS esplica la sua attività anche attraverso servizi territoriali, al fine di assicurare una effettiva e reale rappresentazione dell'intera attività dell'Ente, la programmazione e a seguire la misurazione e valutazione delle performance deve tenere anche conto della specificità e dei servizi erogati da ogni articolazione territoriale. Ciò comporta che il soggetto valutatore debba essere periodicamente informato, in modo attendibile e puntuale, di dati e informazioni riferiti ai principali servizi svolti dalle strutture periferiche.

Il sistema di valutazione delle performance è finalizzato pertanto a garantire:

- il raggiungimento di elevati standard qualitativi ed economici del servizio offerto, mediante la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale;
- la contribuzione alla crescita delle competenze professionali dei dipendenti;
- la valutazione differenziale del merito, quale requisito per la distribuzione di premi ai singoli soggetti.

Il sistema di valutazione delle performance si inserisce all'interno del Ciclo di gestione delle performance, disciplinato dall'art. 4 D.Lgs. 150/2009, il quale a sua volta si articola nelle seguenti fasi:

---

\* Vedi glossario al termine del documento.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

- a) predisposizione del Piano delle performance e definizione e assegnazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target annuali;
- b) collegamento con il ciclo di programmazione economico - finanziaria e di bilancio con riferimento a tutte le risorse gestite dall'amministrazione ed avendo cura di esplicitare la relazione tra gli obiettivi assegnati e le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- e) attivazione di eventuali interventi correttivi in corso d'anno sulla base di quanto rilevato attraverso il monitoraggio di cui al punto c);
- f) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- g) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- h) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In coerenza con quanto sopra detto, si osserva che il processo di valutazione e il processo di pianificazione costituiscono sottosistemi del più ampio sistema di controllo manageriale, insieme ai sottosistemi dei processi produttivi, della misurazione e della premialità.

### **3. Ambiti di misurazione e valutazione delle performance**

L'articolo 3 comma 2 del D.Lgs. 150/2009 prevede tre ambiti di misurazione e valutazione delle performance:

1. amministrazione nel suo complesso;
2. unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
3. singoli dipendenti.

Pur essendo i tre ambiti sopra indicati strettamente connessi, la presente proposta si riferisce alla valutazione delle performance individuali con alcuni riferimenti alle performance di unità organizzative.

### **4. Soggetti della valutazione**

Sono soggetti della valutazione il valutatore e il valutato.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

Sono soggetti valutatori, secondo le modalità di seguito indicate:

1. il Consiglio di Amministrazione;
2. il Direttore Generale;
3. L'Organismo indipendente di valutazione;
4. i dirigenti dei servizi centrali e territoriali;

Sono soggetti valutati, secondo le modalità di seguito indicate:

1. il Direttore generale;
2. i dirigenti dei servizi centrali e territoriali;
3. i responsabili di complesso;
4. i quadri e gli impiegati;
5. gli operai.

Il valutatore deve agire avendo riguardo alle finalità della valutazione, che è rivolta al miglioramento della gestione e al coordinamento dei collaboratori, in rapporto a obiettivi, compiti e risorse assegnate ai valutati, ai risultati raggiunti e a quelli raggiungibili. Egli deve adoperarsi affinché il processo di valutazione si svolga in un clima di fiducia, chiarezza di ruoli, di attenzione e ascolto reciproco. Le informazioni emerse dalla valutazione devono essere prese in considerazione per analizzare in modo critico l'attività organizzativa e stimolare la ricerca di possibili miglioramenti delle performance individuali e organizzative.

Il valutato deve collaborare con il valutatore affinché costui possa acquisire informazioni obiettive sul contributo che il valutato ha apportato, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente. Il valutato può provvedere ogni evidenza utile per migliorare l'obiettività della valutazione e per aiutare a comprendere meglio le possibili cause del raggiungimento o meno degli obiettivi assegnati.

L'Organismo indipendente di valutazione monitora il funzionamento del sistema di valutazione e svolge i compiti a esso affidati dal Dlg.vo 150/2009 e dal Regolamento sulle modalità di costituzione e funzionamento dell'OIV dell'Ente Foreste della Sardegna, approvato dal Consiglio di Amministrazione, il 15 marzo 2011.

## **5. Fasi del processo di valutazione**

Il processo valutativo si svolge in due fasi.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

- a) Verifiche periodiche in corso d'anno: in tali occasioni il valutatore verifica il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa cui i singoli individui afferiscono, discute con i singoli soggetti delle competenze manageriali (per i dirigenti e i responsabili di complesso) o dei comportamenti organizzativi (per quadri, impiegati e operai), funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa e propone eventuali interventi correttivi. Sarà cura del valutatore prevedere incontri periodici collettivi con i propri collaboratori per discutere del livello di raggiungimento degli obiettivi. Il valutatore potrà anche organizzare incontri individuali per discutere con i singoli soggetti del loro apporto al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa. Di tali attività di verifica periodica si dovrà dare conto in apposite schede, di cui si terrà conto in occasione della valutazione finale. Si potrà, inoltre, tenere nota dei fatti rilevanti registrati durante il periodo. Il valutatore, anche con il supporto dei quadri e degli impiegati che operano a più diretto contatto con i valutati, effettuerà almeno una verifica intermedia, individuale o collettiva, da svolgersi entro il mese di luglio dell'anno cui la valutazione si riferisce.
- b) Valutazione finale: in riferimento alle due dimensioni citate (raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa e competenze manageriali/comportamenti organizzativi), il valutatore esprimerà il giudizio finale. Verrà compilata la scheda di valutazione che sarà trasmessa al valutato, per un eventuale contraddittorio.

E' opportuno prevedere momenti di confronto tra valutatore e valutato sia durante l'anno che al momento della restituzione della valutazione finale, al fine di far comprendere al valutato le motivazioni della valutazione espressa, sottolineando il collegamento con i criteri precedentemente esplicitati e il livello del raggiungimento degli obiettivi. Durante tali incontri, sarà possibile per il valutatore e per il valutato concordare eventuali inserimenti di quest'ultimo in percorsi di formazione, coaching e/o affiancamento, funzionali al miglioramento dei risultati conseguiti e alla crescita continua della persona.

La valutazione, pertanto, richiede che:

- a) il valutatore acquisisca informazioni sul raggiungimento degli obiettivi conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza del valutato, espressa in termini di rapporto percentuale tra il risultato conseguito e gli obiettivi prefissati, opportunamente pesati in precedenza;
- b) il valutatore acquisisca informazioni ed esprima un giudizio sul contributo che il valutato ha apportato, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, espressa in termini di punteggio totale at-



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

tribuito ai comportamenti organizzativi manifestati, funzionali al raggiungimento dell'obiettivo.

Il calcolo del premio è effettuato sulla base del livello contrattuale di inquadramento ricoperto al 1° gennaio dell'anno di riferimento, rapportato alle effettive giornate di presenza, calcolate sulla base della normativa vigente e della contrattazione integrativa in quanto compatibile con la stessa. Nel caso di diverso inquadramento conseguito nel corso dell'anno, il premio corrisponderà alla media pesata dei premi relativi agli inquadramenti ricoperti nel corso dell'anno.

In caso di mobilità dei dirigenti tra diversi servizi sarà valutato l'effettivo contributo dato in ogni incarico in rapporto al tempo trascorso nei diversi servizi. All'inizio dell'anno l'Ente definisce l'ammontare del premio disponibile per ciascun dirigente sulla base delle tabelle contrattuali.

In caso di mobilità dei dipendenti tra diversi servizi o complessi nel corso dell'anno di riferimento, i premi saranno rapportati al servizio o complesso cui il dipendente è stato destinato più a lungo nel corso dell'anno.

I processi di pianificazione e di valutazione si articolano nelle seguenti fasi:

#### **a) definizione degli obiettivi**

Secondo un approccio razionale, dovrebbe essere sempre presente una relazione funzionale tra gli obiettivi di un determinato livello e quelli degli altri livelli, in modo che gli obiettivi di livello inferiore siano definiti in guisa che il loro perseguimento consenta di raggiungere gli obiettivi di livello superiore (principio di coerenza interna). Questo significa che gli obiettivi di un determinato livello non necessariamente sono pari alla somma degli obiettivi di livello inferiore, ma che siano strettamente interconnessi.

Per quanto riguarda i servizi territoriali ed i complessi, una volta che gli obiettivi siano stati definiti e assegnati ai servizi ed ai complessi, la misurazione e la valutazione del livello di raggiungimento di tali obiettivi avverrà per ciascun servizio e complesso indipendentemente, senza che il mancato raggiungimento degli obiettivi da parte di un servizio o complesso incida sulla valutazione di altri servizi o complessi. Conseguentemente, la riduzione delle risorse premiali distribuibili ai dipendenti di un servizio territoriale a causa del mancato raggiungimento del 100% degli obiettivi ad esso assegnati, non incide in modo diretto sulla quantità di risorse premiali disponibili per i singoli complessi del medesimo servizio; allo stesso modo, il mancato raggiungimento degli obiettivi da parte di un complesso non incide in modo diretto sulla quantità di risorse premiali disponibili per il servizio. Ovviamente, nel caso in cui un'unità organizzativa non raggiunga i propri obiettivi, questo potrebbe, indirettamente, influire sulla capacità di raggiungere gli obiettivi da parte di altre unità organizzative. Sono fatte salve specifiche indicazioni conte-





REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

nute nei documenti di pianificazione che colleghino fra loro i risultati conseguiti dalle diverse unità organizzative.

**b) monitoraggio e verifiche intermedie:** durante l'anno, il Direttore Generale verifica il livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi dei dirigenti.

I dirigenti dei servizi centrali e territoriali riscontrano e verificano il livello di raggiungimento degli obiettivi del servizio da loro diretto e al riguardo riferiscono al direttore generale;

I responsabili di complesso riscontrano e verificano il livello di raggiungimento degli obiettivi del complesso da loro diretto e a riguardo riferiscono al loro diretto dirigente.

**c) valutazione finale:** entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello cui la valutazione si riferisce, il valutatore, sulla base del monitoraggio e verifiche intermedie svolte durante l'anno, oltre che del riscontro dei risultati conseguiti alla fine dell'anno, compila le schede di valutazione allegate al presente documento e comunica il risultato della valutazione a ciascun valutato.

La valutazione del personale delle Unità Gestionali di Base (UGB) è effettuata dal Direttore del Servizio Territoriale, che si avvarrà a tal fine dei quadri e degli impiegati che lavorano a più diretto contatto con il personale valutato.

Entro la fine del mese di marzo dell'anno successivo a quello cui la valutazione si riferisce, in un colloquio finale, il valutatore, anche con il supporto dei quadri e degli impiegati che agiscono a più diretto contatto con i valutati, deve illustrare ai valutati l'evidenza e le motivazioni che hanno determinato l'esito della valutazione, analizzare insieme ai valutati le possibili cause che hanno determinato i risultati e concordare con i valutati le possibili azioni da intraprendere per favorire il miglioramento delle performance individuali future.

**d) eventuale riesame:** entro 30 giorni dalla comunicazione della valutazione e comunque non oltre il 30 aprile, il valutato può presentare istanza di riesame della propria valutazione, secondo le modalità e la tempistica indicati nel paragrafo 8.

## 6. Strumenti della valutazione

Gli strumenti della valutazione sono costituiti dai colloqui e dalle schede di valutazione.

Tali strumenti garantiscono una maggiore chiarezza e trasparenza all'intero processo di valutazione e consentono di alimentare un clima di collaborazione rivolto a migliorare la qualità, l'efficienza, e la trasparenza amministrativa.

### 1. I Colloqui comprendono:



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

- a) Il colloquio iniziale che consente di rendere espliciti e condivisi sia gli obiettivi assegnati sia gli aspetti sui quali si baserà la valutazione.
  - b) I colloqui intermedi che consentono di condividere tempestivamente le informazioni sul contributo che il valutato apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.
  - c) Il colloquio finale che consente di rendere espliciti e condivisi l'evidenza e le motivazioni che hanno determinato l'esito della valutazione, di partecipare all'analisi delle possibili cause che hanno determinato i risultati, e di concordare le possibili azioni da intraprendere per favorire il miglioramento delle competenze e dei comportamenti organizzativi futuri del valutato.
- b) schede di valutazione delle competenze manageriali (allegato A).
- c) schede di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato B).
- d) schede delle verifiche intermedie: esse documentano l'attività di monitoraggio e verifica intermedia dei risultati conseguiti in corso d'anno, oltre che delle considerazioni eventualmente emerse in occasione dei colloqui intermedi o individuali o collettivi (allegato C).
- e) schede di valutazione finali: esse illustrano la valutazione delle performance individuali del valutato svolta dal valutatore. Si distinguono nella scheda di valutazione del Direttore Generale (allegato D), nella scheda di valutazione dei dirigenti (allegato E), scheda di valutazione dei responsabili di complesso (allegato F), nella scheda di valutazione dei quadri e degli impiegati (allegato G), scheda di valutazione degli operai (allegato H).

## **7. Architettura del sistema di valutazione**

Sono sottoposte a valutazione le performance del Direttore Generale e di tutti i dipendenti dell'Ente (dirigenti dei servizi centrali, dirigenti dei servizi territoriali, responsabili di complesso, quadri, impiegati e operai).

In base alle decisioni assunte dall'Ente e manifestate al gruppo di lavoro nel corso della seduta del Consiglio di Amministrazione del 29/10/2013, almeno in fase di prima applicazione, il sistema di valutazione si articola fino al livello dei complessi.

### **7.1 Valutazione del direttore generale**

La valutazione del Direttore Generale è svolta dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

e alle competenze manageriali. Il raggiungimento degli obiettivi, opportunamente pesati in sede di pianificazione, ha un peso pari al 60% della valutazione complessiva. La valutazione delle competenze manageriali (all'interno delle quali sono comprese anche quelle riferite alla valutazione e differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori) ha un peso pari al 40% della valutazione complessiva.

## 7.2 Valutazione dei dirigenti

I dirigenti (dei servizi centrali e territoriali) sono valutati dal Direttore Generale, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti (sia dei servizi centrali che territoriali), previa verifica del rispetto dei loro obblighi specifici, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (obiettivi organizzativi);
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura\*, alle competenze\* manageriali dimostrate;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il raggiungimento degli obiettivi, opportunamente pesati in sede di pianificazione, ha un peso pari al 60% della valutazione complessiva. La valutazione delle competenze manageriali (all'interno delle quali sono comprese anche quelle riferite alla valutazione e differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori) ha un peso pari al 40% della valutazione complessiva.

Per i dirigenti dei servizi territoriali la verifica del raggiungimento degli obiettivi deriverà dalla misurazione e valutazione degli obiettivi del servizio, inclusi quelli dei complessi.

Per quanto riguarda l'attribuzione del premio, a inizio anno l'Ente definisce l'ammontare del premio disponibile per ciascun dirigente, nel caso si raggiunga il 100% degli obiettivi organizzativi e si ottenga la valutazione massima delle competenze manageriali. Il 60% del premio disponibile verrà distribuito in base al raggiungimento degli obiettivi del servizio.

Il 40 % del premio sarà distribuito in base alla valutazione delle competenze manageriali. La valutazione delle competenze manageriali avverrà sulla base di un elenco di competenze (allegato A).

---

\* Vedi glossario al termine del documento.



### 7.3 Valutazione dei responsabili di complesso

I responsabili di complesso sono valutati dai dirigenti dei servizi territoriali di afferenza.

La valutazione della performance individuale dei responsabili di complesso è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) ai comportamenti organizzativi\* <sup>1</sup>.

Il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e individuali ha un peso pari al 60% della valutazione complessiva. La valutazione dei comportamenti organizzativi ha un peso pari al 40% della valutazione complessiva.

Per quanto riguarda la valutazione degli obiettivi organizzativi e individuali, a inizio anno l'Ente definisce l'ammontare del premio disponibile per ciascun responsabile di complesso, nel caso si raggiunga il 100% degli obiettivi organizzativi e si ottenga la valutazione massima delle competenze manageriali. Il 60% del premio disponibile verrà distribuito in base al raggiungimento degli obiettivi del complesso.

Il 40 % del premio sarà distribuito in base alla valutazione dei comportamenti organizzativi, opportunamente valutati. La valutazione dei comportamenti organizzativi avverrà sulla base di un elenco di comportamenti (allegato B).

Sulla base dell'esperienza applicativa potrà essere sviluppata un'apposita lista di comportamenti, calibrata sulla base del ruolo rivestito dai responsabili di complesso (e dai responsabili di ufficio nell'organizzazione).

### 7.4 Valutazione dei quadri e degli impiegati

La valutazione dei quadri e degli impiegati è effettuata dal soggetto posto nella posizione gerarchica immediatamente superiore. Pertanto:

- i quadri e gli impiegati dei servizi sono valutati dai dirigenti dei servizi;
- gli impiegati dei complessi sono valutati dal Direttore del Servizio Territoriale, che si avvarrà a tal fine dei quadri.

\* Vedi glossario al termine del documento.

<sup>1</sup> Secondo quanto previsto anche dalla delibera n. 114/2010 della CIVIT, la qualità del contributo assicurato (articolo 9, comma 1, lett. c, e comma 2, lett. b, del D.Lgs. n. 150/2009) può essere associata direttamente agli obiettivi individuali oppure alle competenze dell'individuo. E' per tale motivo che il presente sistema di valutazione ha scelto di utilizzare i comportamenti organizzativi quali elementi di valutazione delle performance individuali, unitamente alla quota relativa al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

I quadri e gli impiegati sono valutati in relazione a due dimensioni:

- a) raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio o complesso;
- b) comportamenti organizzativi\* <sup>2</sup>.

A inizio anno l'Ente definisce l'ammontare del premio disponibile per ogni servizio e complesso, tenendo conto del premio massimo ottenibile da ciascun soggetto afferente il servizio o complesso in considerazione del livello contrattuale di appartenenza. Di fatto, all'interno del medesimo servizio o complesso, si costituiranno dei plafond di premi per ciascun livello.

La percentuale di pesatura delle due dimensioni è 60% per gli obiettivi organizzativi e 40% per i comportamenti organizzativi, secondo le seguenti modalità.

- a) Valutazione obiettivi organizzativi: il 60% del premio disponibile verrà assegnato in base al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, in parte uguale tra i quadri e gli impiegati afferenti al singolo servizio o complesso, considerati separatamente per livello contrattuale di appartenenza; conseguentemente, se si raggiunge una percentuale inferiore al totale dell'obiettivo, verrà distribuita la stessa percentuale della somma dedicata a questa dimensione.
- b) Valutazione dei comportamenti organizzativi: il 40% del premio distribuibile sarà assegnato in base ai comportamenti organizzativi dei quadri e degli impiegati, opportunamente valutati sulla base di un elenco di comportamenti (allegato B), in graduatorie separate in funzione del livello contrattuale di appartenenza fino alla distribuzione della totalità del plafond disponibile per la valutazione dei comportamenti organizzativi (40%). Nel caso in cui in un servizio o complesso vi sia un solo dipendente per un determinato livello, la quota di premio relativa ai comportamenti organizzativi (40%) sarà distribuita in proporzione al punteggio effettivamente conseguito nella valutazione dei comportamenti organizzativi.

Come conseguenza di tale metodo, i singoli individui saranno incentivati a operare per raggiungere gli obiettivi organizzativi ai livelli più alti possibili, poiché il raggiungimento degli obiettivi a livelli inferiori al 100% determina una diminuzione della parte del premio relativa al 60% del premio massimo distribuibile. Al tempo stesso, i soggetti che, pur operando in servizi o com-

---

\* Vedi glossario al termine del documento.

<sup>2</sup> Secondo quanto previsto anche dalla delibera n. 114/2010 della CIVIT, la qualità del contributo assicurato (articolo 9, comma 1, lett. c, e comma 2, lett. b, del D.Lgs. n. 150/2009) può essere associata direttamente agli obiettivi individuali oppure alle competenze dell'individuo. E' per tale motivo che il presente sistema di valutazione ha scelto di utilizzare i comportamenti organizzativi quali elementi di valutazione delle performance individuali, unitamente alla quota relativa al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

plessi che non abbiano raggiunto il 100% degli obiettivi organizzativi, riportino valutazioni positive, in base ai comportamenti organizzativi, potranno, comunque, ricevere una quota di premialità.

## 7.5 Valutazione degli operai

Per quanto riguarda gli operai è effettuata dal Direttore del Servizio Territoriale, che si avvarrà a tal fine dei quadri e degli impiegati che lavorano a più diretto contatto con il personale valutato. Tuttavia, tenendo conto dell'attuale contesto di riferimento e in ragione delle competenze necessarie per lo svolgimento dell'attività di valutazione, si ritiene che la valutazione debba essere attribuita al Direttore del Servizio Territoriale, che si avvarrà a tal fine dei quadri e degli impiegati che lavorano a più diretto contatto con il personale valutato. Gli operai sono valutati in relazione a due dimensioni:

- a) raggiungimento degli obiettivi assegnati al complesso<sup>3</sup>;
- b) comportamenti organizzativi\*.

A inizio anno l'Ente definisce l'ammontare del premio disponibile per ogni complesso, tenendo conto del premio disponibile per ciascun soggetto ad esso afferente, in considerazione del livello di appartenenza. Di fatto, all'interno del medesimo complesso, si costituiranno dei plafond di premi per ciascun livello.

La percentuale di pesatura delle due dimensioni è 60% per gli obiettivi organizzativi e 40% per i comportamenti organizzativi, secondo le seguenti modalità.

- a) Valutazione obiettivi organizzativi: il 60% del premio distribuibile verrà assegnato in base al raggiungimento degli obiettivi organizzativi in parte uguale tra gli operai afferenti al singolo complesso, considerati separatamente per livello contrattuale di appartenenza; quindi, se si raggiunge una percentuale inferiore al totale dell'obiettivo, verrà distribuita la stessa percentuale della somma dedicata a questa dimensione. Ad esempio, se sono disponibili € 100.000 per gli operai di livello 2 di un complesso, € 60.000 saranno destinati alla premialità connessa al raggiungimento degli obiettivi del complesso; nel caso di raggiungimento dell'80% degli obiettivi, agli operai del complesso saranno distribuiti in parti uguali tra tutti gli opera

---

<sup>3</sup> Nel caso di operai non inquadrati all'interno di un complesso, ma di altre strutture organizzative afferenti al Servizio Territoriale, la valutazione è svolta con riferimento agli obiettivi assegnati a tali strutture .



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

dello stesso livello € 48.000 (l'80% di € 60.000). Gli stessi criteri saranno utilizzati per gli operai degli altri livelli contrattuali all'interno del medesimo complesso.

- c) Valutazione dei comportamenti organizzativi: il 40% del premio distribuibile sarà assegnato in base ai comportamenti organizzativi dei dipendenti, opportunamente valutati sulla base di un elenco di comportamenti (allegato B), in graduatorie separate in funzione del livello contrattuale di appartenenza, fino alla distribuzione della totalità del plafond disponibile per la valutazione dei comportamenti organizzativi (40%). Nel caso in cui in un servizio o complesso vi sia un solo dipendente per un determinato livello, la quota di premio relativa ai comportamenti organizzativi (40%) sarà distribuita in proporzione al punteggio effettivamente conseguito nella valutazione dei comportamenti organizzativi.

Come conseguenza di tale metodo, i singoli individui saranno incentivati a operare per raggiungere gli obiettivi organizzativi ai livelli più alti possibili, poiché il raggiungimento degli obiettivi a livelli inferiori al 100% determina una diminuzione della parte del premio relativa al 60% del premio massimo distribuibile. Al tempo stesso, i soggetti che, pur operando in complessi che non abbiano raggiunto il 100% degli obiettivi organizzativi, riportino valutazioni positive, in base ai comportamenti organizzativi, potranno, comunque, ricevere una quota di premialità.

## **7.6 Risorse premiali non distribuite**

In conseguenza delle indicate modalità di assegnazione dei premi in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi dei servizi e dei complessi, potrebbe determinarsi una non totale distribuzione dei premi connessi alla quota del 60% del premio distribuibile. Ad esempio, se un complesso raggiunge solamente l'80% degli obiettivi assegnati, una quota pari al 20% del 60% del premio distribuibile resterà non distribuito (12%). Ciò significa che sia i quadri e gli impiegati che gli operai di quel complesso avranno una riduzione dello specifico plafond (differenziato per livello contrattuale di appartenenza) per la quota relativa agli obiettivi organizzativi, pari al 12% del premio totale distribuibile.

La differenza tra premio distribuibile e premio effettivamente distribuito sarà utilizzato per incrementare i singoli plafond premiali nell'anno successivo, a livello di intero Ente e non di singolo complesso. Ad esempio, questo significa che la quota di premio non distribuita tra gli operai di secondo livello di un determinato complesso, andrà ad incrementare il plafond di tutti gli operai del medesimo livello di tutti i complessi dei vari servizi territoriali. Ad esempio, se un operaio di 2° livello ha una quota di premio teorico pari a 1.000,00€ annui, se si applica una riduzione del



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

12% in un anno, ipotizzando che in uno specifico complesso vi siano 100 operai di 2° livello, il premio non distribuito tra gli operai di 2° livello di quel complesso è pari a 12.000€ totali (120€x100). Tali 12.000,00 € andranno a incrementare il premio teorico per tutti gli operai del medesimo livello l'anno successivo. Ipotizzando che vi siano 1.000 operai di 2° livello in tutto l'Ente, il premio teorico l'anno successivo sarà incrementato di 112€ pro-capite.

## **8. Riesame della valutazione**

Nel caso in cui il valutato non condivida la valutazione ricevuta, avrà facoltà di chiedere un riesame, secondo le seguenti modalità:

- Il direttore generale e i dirigenti potranno presentare istanza di riesame al Consiglio di Amministrazione;
- i quadri e gli impiegati e gli operai potranno presentare istanza di riesame al Direttore Generale dell'Ente.

Il riesame del grado di raggiungimento degli obiettivi può essere richiesto dal dirigente dell'unità organizzativa cui gli obiettivi sono assegnati entro cinque giorni dalla pubblicazione sul sito web della relazione sulla performance validata dall'OIV. Il Consiglio di Amministrazione, con il supporto dell'OIV, si pronuncia entro i successivi quindici giorni.

L'istanza di riesame relativamente alla valutazione delle competenze manageriali e dei comportamenti organizzativi dovrà essere presentata dall'interessato entro dieci giorni dalla ricezione della scheda di valutazione e dovrà contenere ogni evidenza e informazione utile affinché la valutazione possa essere rideterminata. Oltre che dall'istanza, dalla scheda di valutazione e dalle schede delle verifiche intermedie, i soggetti che operano il riesame possono acquisire evidenze e informazioni attraverso colloqui con il valutatore e il valutato. L'esito del riesame deve essere prodotto, di norma e compatibilmente con il numero di istanze pervenute, entro 45 giorni dalla presentazione dell'istanza.

## **9. Pubblicità della valutazione**

Gli esiti della valutazione sono resi disponibili nei modi e nelle forme più idonei a garantirne l'accessibilità ai soggetti interessati e, in forma aggregata, a tutto il personale dell'Ente e al pubblico.





REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

## 10. Requisiti per l'impianto e l'efficacia del sistema di valutazione

Pre-requisito fondamentale per il corretto funzionamento del sistema di valutazione proposto è l'introduzione di un sistema di pianificazione e controllo efficace nell'Ente e di sistemi informativi integrati idonei anche a fornire le informazioni idonee per il processo valutativo. Durante la fase di pianificazione, ciascun responsabile di unità organizzativa definisce, in coerenza con la pianificazione formulata dagli organi gerarchicamente superiori, gli obiettivi e li condivide con i propri collaboratori. E' anche importante che la dirigenza gestisca il processo di programmazione con particolare attenzione al rispetto dei tempi, per evitare effetti di delegittimazione del sistema che potrebbero essere indotti dall'assegnazione di obiettivi in corso d'anno (a tal proposito, occorre dare attuazione alla proposta già presentata nel 2010 dal Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, la quale fornirebbe il necessario momento di avvio e di supporto all'intero processo di valutazione, eventualmente procedendo alle modifiche rese necessarie dai mutamenti normativi e organizzativi frattanto intervenuti e di cui si fornisce un'ipotesi di sistematizzazione).

E' altresì importante che la dirigenza consideri la possibilità che, al verificarsi in corso d'anno di particolari circostanze che comportino un radicale mutamento degli scenari presenti al momento della pianificazione, si operi una revisione del piano, provvedendo a rideterminare gli obiettivi in relazione agli eventuali impedimenti che, non noti in sede di pianificazione, facciano ritenere irrealizzabili i risultati originariamente attesi.

Un ulteriore pre-requisito è che la struttura<sup>\*</sup> sostanziale dell'Ente sia resa congruente con quella formale. Ciò consentirà di tenere meglio conto, in sede di pianificazione, dell'effettiva articolazione delle posizioni di responsabilità organizzativa e della dotazione di risorse umane e materiali, allocate nelle unità organizzative. Il sistema di valutazione, di conseguenza, dovrà adattarsi col tempo alle mutevoli condizioni gestionali, specialmente in termini di completezza e bilanciamento della pianta organizzativa dell'Ente.

Il sistema di valutazione proposto richiede anche che i soggetti con responsabilità di gestione dispongano di strumenti e competenze adeguati per partecipare attivamente ai processi di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività e di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti. Inoltre, è necessario che si conoscano gli elementi di base dell'analisi di processo. Per tali motivi, l'effettiva introduzione di un sistema di valutazione richiede apposite attività di formazione, di *coaching* e/o affiancamento di esperti.

La valutazione delle competenze manageriali dei soggetti preposti alla valutazione richiede l'organizzazione di uno o più incontri preliminari tra valutati e valutatori, per condividere l'elenco

---

\* Vedi glossario al termine del documento.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

delle competenze da valutare, corredato da elementi quali: definizione del significato di ciascuna competenza, elementi costituenti, indicatori di valutazione, scala di misurazione dei livelli dei suddetti indicatori.

Infine, per ciò che concerne la valutazione dei comportamenti organizzativi, è necessaria l'organizzazione di uno o più incontri preliminari tra valutatori e valutati (anche in forma di rappresentanza), per condividere i comportamenti organizzativi da valutare, corredato da elementi quali: definizione e scala di misurazione.

## **11. Gestione del cambiamento organizzativo**

Si raccomanda che la Direzione adotti una strategia di intervento volta a veicolare con efficacia il cambiamento organizzativo indotto dall'adozione di un nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali al fine di favorirne l'accettazione da parte dei dipendenti di tutti i livelli organizzativi. In tal senso, si dovranno prevedere adeguate azioni di comunicazione interna, legittimazione e condivisione del sistema. Il processo di cambiamento, non potendo prescindere dall'accettazione consapevole delle parti chiamate in causa, potrà ben prevedere progressivi aggiustamenti graduali verso nuove prassi organizzative il più possibile condivise. La diffusione di una cultura valutativa e la creazione delle necessarie competenze, richiede l'organizzazione di attività di formazione non tradizionale (lavori di gruppo in affiancamento, *coaching*, ecc.) per i responsabili dell'unità organizzativa, al fine di creare, sviluppare e uniformare le competenze di definizione di indicatori misurabili del raggiungimento degli obiettivi, di definizione di scale di valutazione efficaci e che siano il più possibile confrontabili e comparabili con quelle di altre unità organizzative simili.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

## 12. Glossario

### **Competenza manageriale:**

Si configura come un insieme di conoscenze, abilità, esperienze, comportamenti, che permette all'individuo di conseguire una performance efficace e/o eccellente in uno specifico contesto di riferimento (Spencer & Spencer, 1995).

### **Comportamento organizzativo:**

E' la manifestazione degli aspetti dell'attività lavorativa relativi alla condotta degli individui, sia in relazione ai compiti assegnati (es. impegno, dedizione, etc.), sia ai rapporti gerarchici (es., precisione, puntualità, rispetto, etc.), sia ai rapporti con i pari (es. correttezza, collaborazione, flessibilità, ecc.).

### **Responsabile di complesso**

E' il soggetto che, pur non ricoprendo qualifica dirigenziale, svolge il ruolo di responsabile delle attività attribuite al complesso.

### **Performance:**

E' il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita (fonte: Delibera CIVIT n. 89).

### **Struttura:**

E' la 'struttura organizzativa', ossia l'architettura generale dell'organizzazione dell'ente. La struttura, in tal senso, è un concetto relativo alla composizione complessiva dell'organizzazione aziendale, da intendere come l'articolazione verticale (livelli gerarchici) ed orizzontale (specializzazione funzionale e/o territoriale) delle unità organizzative che la compongono. La struttura



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**  
ENTE FORESTAS DE SARDIGNA  
ENTE FORESTE DELLA SARDEGNA

sostanziale è l'effettiva articolazione delle unità organizzative istituite e dotate di posizioni di responsabilità, risorse, ed obiettivi. In contrasto, la struttura formale è l'articolazione delle unità organizzative prevista da atti normativi e regolamentari. La struttura sostanziale può differire da quella formale, nel caso in cui la struttura normativa e regolamentare non sia stata completamente attuata. Il sistema di valutazione, in quanto funzionale ai processi di governo aziendale, ha riguardo alla allocazione effettiva delle responsabilità, risorse, ed obiettivi.

La struttura organizzativa si riferisce alle relazioni schematizzate tra i ruoli che le persone occupano in un'organizzazione formale. I ruoli, a loro volta, sono insiemi di comportamenti che ci si aspetta un determinato soggetto ponga in essere. In altre parole, i ruoli si riferiscono alle mansioni che le persone svolgono nell'organizzazione e all'insieme dei requisiti comportamentali che ci si aspetta le persone posseggano nello svolgimento di quelle mansioni.

La struttura organizzativa presenta tre componenti che sono:

- complessità (gradi di divisione e differenziazione delle attività lavorative);
- formalizzazione (livello di standardizzazione del lavoro e dei processi);
- centralizzazione (accentramento o decentramento della presa di decisione).

#### **Unità organizzativa:**

E' ogni sotto-sistema dell'organizzazione aziendale caratterizzato da unitarietà di funzioni di coordinamento e controllo. Unità organizzative, in questa accezione, sono, ad esempio, la direzione generale, i servizi (centrali e territoriali), i complessi forestali, le unità gestionali di base e gli eventuali uffici.