



## Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa e Individuale Office Régional du Tourisme

### Indice Documento

1. Introduzione e riferimenti normativi
2. Principi generali, ambiti di applicazione e destinatari
3. La valutazione della Performance organizzativa
4. Gli obiettivi
  - 4.1 Il processo di definizione degli obiettivi
5. La valutazione della performance individuale
  - 5.1 La valutazione dei comportamenti organizzativi
6. I soggetti del processo di valutazione, modalità e tempi
7. La definizione e il calcolo del punteggio di risultato e la conversione della valutazione in trattamento economico accessorio (retribuzione o salario di risultato)

\*\*\*\*\*

### 1. Introduzione e riferimenti normativi

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento si pone quale obiettivo principale l'ottenimento di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano. Lo sviluppo degli enti è fortemente condizionato dalla loro capacità di attivare le competenze e le energie professionali presenti al loro interno, coinvolgendo il personale e favorendone l'identificazione negli obiettivi aziendali. Lo sviluppo di qualsiasi organizzazione richiede la valorizzazione del contributo di tutti gli operatori che ne fanno parte, in funzione del ruolo ricoperto e dei compiti assegnati.

Le finalità principali del sistema di valutazione del personale sono:

- a. **incentivazione:** costituire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- b. **sviluppo e miglioramento:** promuovere il miglioramento continuo e costante della qualità, attualità e completezza dei servizi resi all'utenza;

c. **cambiamento e innovazione:** sostenere processi di innovazione organizzativa, che presuppongano anche l'introduzione e la diffusione di nuovi valori e competenze;

L'Ente ha condiviso il presente sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale con:

- le **organizzazioni sindacali** in data 18 e 26 gennaio 2023, come da processi verbali acquisiti agli atti dell'Ente, rispettivamente, con i numeri di protocollo 733 e 736 del 21 febbraio 2023;
- la **Commissione Indipendente di valutazione (C.I.V.)** la quale, con nota in data 24.03.2023 (acquisita al protocollo dell'Ente con il n. 1247/2023) ha espresso parere positivo con alcuni suggerimenti, alcuni dei quali immediatamente accolti nel presente documento e altri (graduazione dei punteggi di valutazione dei comportamenti organizzativi della dirigenza e delle categorie) rimandati al 2024, previo allineamento con gli altri enti del comparto unico regionale e ulteriore confronto con le OO.SS..

### Riferimenti Normativi

La Legge regionale 23 luglio 2010 n. 22, secondo quanto disposto dall'art. 1 comma 2, disciplina l'organizzazione dell'Amministrazione regionale: le disposizioni concernenti la dirigenza e i rapporti di lavoro sono volte ad assicurare il rispetto e la realizzazione dei principi di imparzialità, trasparenza, efficienza, efficacia, economicità, pari opportunità, responsabilità, semplificazione, partecipazione ai procedimenti amministrativi, accesso ai documenti amministrativi, coordinamento e collaborazione tra organi e strutture, distinzione tra le funzioni di direzione politico-amministrativa e di controllo degli organi di governo e le funzioni di gestione dei dirigenti.

L'art. 3 comma 1 della Legge suddetta fissa, in tema di monitoraggio della performance, il principio secondo cui "gli organi di direzione politico-amministrativa degli enti di cui all'art. 1 comma 1 definiscono e promuovono la realizzazione degli obiettivi e dei programmi da attuare e verificano la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive impartite e l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi definiti e assegnati".

L'art. 3 comma 2 lett. g) precisa poi che gli organi di direzione politico-amministrativa provvedono, in particolare, "al controllo e alla verifica della rispondenza dei risultati gestionali alle direttive generali impartite, secondo le modalità previste dalla Legge e dai provvedimenti di organizzazione".

L'art. 31 della stessa Legge introduce i riferimenti a un articolato sistema di misurazione e valutazione della performance, stabilendo che "al fine di valutare la performance organizzativa e individuale, gli enti di cui all'art. 1 comma 1 adottano progressivamente un apposito sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto delle relazioni sindacali ove previste dal contratto collettivo regionale di lavoro. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio."

Gli artt. 32, 33 e 34 della Legge medesima definiscono rispettivamente la performance organizzativa, la performance individuale dei dirigenti e la performance individuale del personale.

L'art. 37 definisce i principi del sistema incentivante stabilendo che "Al fine di favorire il merito e la produttività dei singoli, gli enti di cui all'articolo 1, comma 1, promuovono il miglioramento della performance organizzativa e individuale anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti, secondo logiche meritocratiche che evitino la corresponsione di trattamenti economici indifferenziati e generalizzati, con le modalità stabilite nei provvedimenti di organizzazione e

nel rispetto dei criteri generali definiti nel contratto collettivo regionale di lavoro; i sistemi premianti sono, in particolare, volti a valorizzare i dipendenti che conseguono i migliori risultati e quelli coinvolti in progetti innovativi che incrementano la qualità delle attività e dei servizi offerti con l'attribuzione di incentivi di sviluppo economico o di carriera”.

L'art. 25 della Legge introduce la formazione e l'aggiornamento della dirigenza quale parametro per il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Un ulteriore riferimento normativo è costituito dal Testo Unico delle Disposizioni contrattuali, economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta, sottoscritto in data 13 dicembre 2010, che, all'art. 135, disciplina il salario di risultato. Gli artt. 150 e 151 dello stesso Testo Unico definiscono l'allocatione delle risorse del Fondo unico aziendale, annualmente destinate a sostenere le iniziative rivolte a migliorare la produttività, l'efficienza e l'efficacia dei servizi e finalizzate a promuovere reali e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza ed efficacia degli enti e delle amministrazioni e di qualità dei servizi istituzionali.

Occorre, inoltre, tenere presente, l'accordo sottoscritto con le organizzazioni sindacali in data 07/11/2018, recante modificazioni al T.U, delle disposizioni contrattuali normative ed economiche delle categorie del Comparto unico regionale, che ha introdotto, all'articolo 6, la *“differenziazione del premio individuale”*. Ai sensi di tale previsione i dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate dovranno percepire una maggiorazione del salario di risultato, che si aggiunge alla quota di salario attribuita al personale valutato positivamente, non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.

Infine, le indicazioni contenute nel presente documento fanno riferimento anche alle Linee-guida del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli Enti del Comparto Regionale, di cui all'art. 1 comma 1 della L.r. n. 22/2010, approvate con D.G.R. n. 3771 del 30/12/2010.

## **2. Principi generali, ambiti di applicazione e destinatari**

I principi generali cui il Sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira sono:

- a) valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente
- b) trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati
- c) partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione
- d) diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale
- e) migliore qualità complessiva dei servizi forniti
- f) migliore impiego delle risorse umane
- g) cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale
- h) garanzia di pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

La misurazione e valutazione della performance riguarda l'andamento sia della performance della struttura organizzativa nel suo complesso sia della performance individuale conseguita dal singolo dirigente o dipendente, e comprende quindi a seconda dei casi:

1. la **performance organizzativa**, legata al raggiungimento, da parte dell'Ente, degli obiettivi strategici contenuti nel Piano della performance e nel Piano Operativo Annuale dell'Ente - parametro di riferimento per i soli Direttore Generale e Direttore amministrativo dell'Ente;
2. la **performance di unità organizzativa**, legata alla realizzazione degli obiettivi assegnati alle singole aree funzionali/organizzative - parametro di riferimento per il personale inquadrato nelle categorie;

3. la performance legata alla realizzazione degli **obiettivi individuali** – parametro di riferimento per il Direttore generale e il Direttore amministrativo ed eventuale/facoltativo per il personale inquadrato nelle categorie
4. i **comportamenti organizzativi individuali**, legati al dizionario dei comportamenti organizzativi delle categorie (**Allegato A**) e della dirigenza (**Allegato B**)

#### DIRIGENZA

Elementi oggetto di valutazione	Peso	Note
Valutazione della performance organizzativa dell'Ente	30	Misurata sulla base della Relazione sulla performance e della Relazione sull'attuazione del POA presentata all'Assessorato ai fini della liquidazione del saldo del contributo
Valutazione della realizzazione degli obiettivi individuali	40	
Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	30	

#### PERSONALE DELLE CATEGORIE

Elementi oggetto di valutazione	Peso	
Valutazione della performance di unità organizzativa/individuale	30	Obiettivi derivati dagli obiettivi strategici e gestionali della Performance organizzativa dell'Ente
Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	70	

### 3. La Valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso rappresenta il contributo che un'organizzazione apporta con la propria azione al raggiungimento delle finalità istituzionali e degli obiettivi individuati attraverso il Piano della performance.

Gli obiettivi della performance organizzativa dell'Ente esprimono il risultato che l'organizzazione intende conseguire per il soddisfacimento dei bisogni dei propri portatori di interesse, per i quali l'Ente è stato costituito. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa ha, quali finalità principali, la misurazione e il monitoraggio della soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento, l'effettivo grado di attuazione dei programmi, dell'impiego delle risorse, della modernizzazione e della qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati in coerenza con la *vision* e la *mission* aziendali.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici della performance organizzativa è indicato all'interno delle seguenti relazioni:

- la relazione annuale sulla performance trasmessa alla Commissione indipendente di valutazione per la sua validazione che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, il contesto di intervento e il sistema delle relazioni intrattenute con il territorio, la rilevazione del livello di soddisfazione dei destinatari, diretti e indiretti, delle attività e dei servizi dell'Ente; il miglioramento qualitativo dell'organizzazione

interna e delle competenze professionali; la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; l'efficienza nell'impiego delle risorse, anche con riguardo al contenimento dei costi; lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli utenti (turisti e operatori turistici) anche mediante lo sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione, rilevando gli eventuali scostamenti;

- la relazione sull'attuazione del Piano Operativo Annuale (POA) ovvero delle azioni e attività ivi previste, che il Direttore Generale trasmette all'assessorato regionale competente entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento ai fini della liquidazione del saldo del contributo regionale dove si consuntivano le attività svolte unitamente all'analisi della situazione di fatto e degli eventi che hanno caratterizzato la gestione dell'Ente nell'anno di riferimento.

#### **4. Gli obiettivi**

Gli obiettivi sono uno strumento attraverso il quale si facilita la realizzazione dei fini istituzionali tenendo conto delle priorità politiche.

Componenti fondamentali del sistema di valutazione sono:

- la definizione degli obiettivi - di unità organizzativa/struttura e/o individuali - e dei relativi indicatori;
- la misurazione e la valutazione del loro raggiungimento.

Gli obiettivi possono essere di diverso tipo e le varie tipologie compongono un sistema che si articola in:

- Obiettivi strategici: afferiscono alle aree strategiche entro cui si svolge l'azione dell'Ente e sono definiti in coerenza con le priorità individuate dalle direttive regionali (emanate dal Consiglio regionale) e dal POA (approvato dalla Giunta regionale) ricollegandosi a piani e progetti di particolare rilevanza. Gli obiettivi strategici possono avere durata triennale, da declinare annualmente ai fini della valutazione;
- Obiettivi operativi: rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici e fanno riferimento al Piano Operativo Annuale (POA) dell'Ente per l'anno di riferimento e alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa;
- Obiettivi gestionali: riguardano l'ordinaria attività dell'Ente e hanno per lo più carattere di stabilità nel tempo.

Gli obiettivi, a seconda del o dei soggetti ai quali sono assegnati possono essere:

- individuali: se assegnati a una sola persona
- di struttura: se assegnati ad una struttura/area organizzativa
- trasversali: se assegnati a più strutture/aree

Di qualunque tipo essi siano, gli obiettivi devono sempre rispondere a determinati criteri:

- a. rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'Ente: gli obiettivi devono riguardare linee di azione rilevanti con riferimento sia a finalità strategiche sia a finalità operative sia a finalità gestionali;
- b. misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione dell'obiettivo, pertanto, occorre individuare

indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;

- c. controllabilità dell'obiettivo da parte dell'Ente: è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura assolutamente prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura;
- d. chiarezza del limite temporale di riferimento: l'obiettivo ha al massimo durata annuale e la data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera certa.

### **Gli indicatori**

Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori, finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Anche gli indicatori, come gli obiettivi, devono rispondere a determinati criteri. In particolare, ciascun indicatore deve essere:

- comprensibile: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- rilevante: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- fattibile: la raccolta di informazioni per la sua applicazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- affidabile: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata il fenomeno che si sta misurando.

Il raggiungimento degli obiettivi, strategici, di struttura e individuali, costituisce una parte della valutazione della performance individuale di dirigenti e personale delle categorie.

Il **Direttore Generale** ed il **Direttore amministrativo** hanno la responsabilità della performance organizzativa dell'Ente e del raggiungimento degli obiettivi strategici, che vengono declinati in obiettivi di struttura e/o individuali da assegnare alle diverse aree organizzative e funzionali dell'Ente e/o ai singoli dipendenti.

**Al Direttore Generale e al Direttore amministrativo** sono assegnati degli obiettivi individuali, rispettivamente dalla Giunta regionale e dal Direttore generale, che derivano dagli obiettivi strategici ovvero a progetti di particolare rilevanza.

Al personale appartenente alle categorie il Direttore Generale assegna gli obiettivi di struttura di appartenenza e/o individuali.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata attribuendo i seguenti punteggi:

- **Obiettivo non raggiunto**: 0 punti
- **Obiettivo parzialmente raggiunto**: 80 punti
- **Obiettivo parzialmente raggiunto**: 60 punti
- **Obiettivo raggiunto**: 100 punti

#### **4.1 Il processo di definizione degli obiettivi**

Gli obiettivi strategici e gestionali dell'Ente sono definiti dalle direttive regionali emanate dal Consiglio regionale, dal POA (Piano operativo annuale) approvato dalla Giunta regionale (il quale definisce anche gli interventi e le attività da svolgere nell'anno di riferimento) e dal Piano della performance.

Gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono definiti e assegnati ogni anno dalla Giunta regionale con propria deliberazione, su proposta dell'Assessore competente in materia di turismo. Nel caso in cui l'Assessore/la Giunta regionale e il Direttore Generale non giungano ad una definizione dell'obiettivo e dei relativi indicatori condivisa, uno dei due soggetti, prima dell'approvazione della deliberazione di assegnazione degli obiettivi, può chiedere alla Commissione indipendente di valutazione della performance il contraddittorio. La Commissione indipendente di valutazione, una volta chiamata ad intervenire, assicura il contraddittorio, convocando gli interessati congiuntamente per essere uditi. L'assegnazione degli obiettivi non può avvenire fino a quando la stessa non sia condivisa da entrambi i soggetti.

Il Direttore Generale comunica al Direttore amministrativo e al personale dipendente le priorità individuate dal POA per l'anno di riferimento e gli obiettivi strategici indicati dal Piano della performance e avvia il processo per la definizione degli obiettivi da assegnare al Direttore amministrativo, alle varie unità organizzative ed, eventualmente, ai singoli dipendenti.

L'approvazione e l'assegnazione degli obiettivi individuali e di struttura/unità organizzativa, unitamente ai pesi percentuali, agli indicatori connessi a ciascun obiettivo e ai valori soglia per il raggiungimento (obiettivo pienamente raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto) avviene con Provvedimento del Direttore Generale da adottarsi entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione dell'Ente da parte della Giunta regionale. Gli obiettivi così definiti e assegnati formano parte integrante della sezione Performance del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dell'Ente.

Il Direttore Generale, prima dell'adozione del provvedimento di approvazione e assegnazione degli obiettivi, avrà cura di illustrare gli obiettivi al Direttore Amministrativo e al personale dipendente in occasione di una riunione o di una call da remoto o di uno scambio di corrispondenza via mail assicurando il contraddittorio. Il Provvedimento di assegnazione degli obiettivi dovrà essere trasmesso a tutti i dipendenti

#### **Monitoraggio ed eventuale ridefinizione degli obiettivi**

Per cause non inizialmente prevedibili, quali ad esempio il mutamento del contesto normativo istituzionale o un'imprevedibile, grave e sopravvenuta carenza di risorse, finanziarie e/o umane, gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio. La ridefinizione può comportare la revisione di obiettivi precedentemente assegnati o l'introduzione di nuovi obiettivi e la conseguente variazione nel peso assegnato. In ogni caso il peso degli obiettivi assegnati e non modificati non può essere variato. Sarà cura del Direttore comunicare ai dipendenti coinvolti negli obiettivi rimodulati le modifiche apportate.

### **5. La Valutazione della Performance Individuale**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sul raggiungimento degli obiettivi, strategici di struttura e individuali, e sui comportamenti

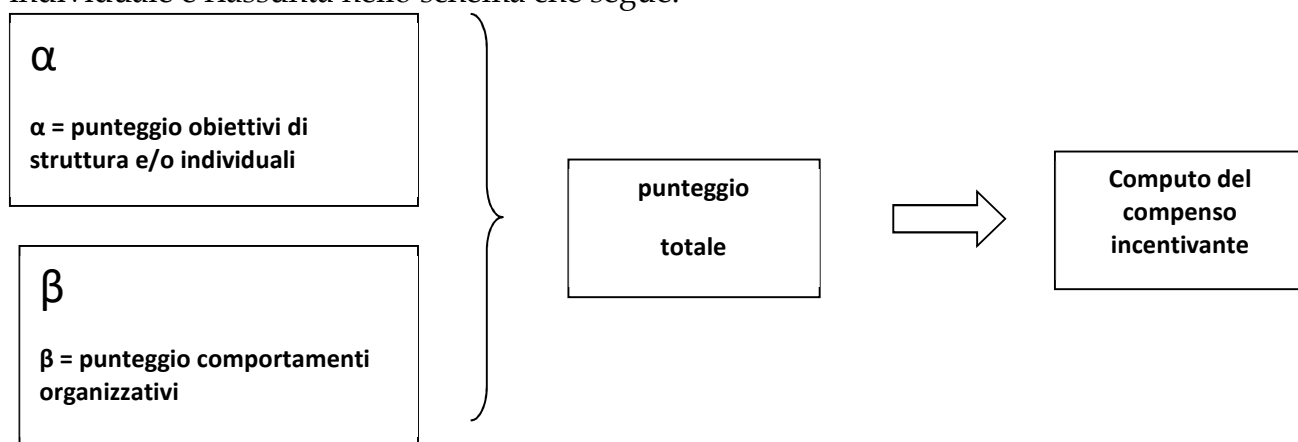
organizzativi dimostrati.

La valutazione è effettuata nel caso di periodo di servizio di durata pari ad almeno 90 giorni consecutivi nell'anno (60 nel caso di operatori in servizio presso gli uffici stagionali dei quali assumono la responsabilità). Il compenso incentivante non spetta nel caso di servizio prestato inferiore a 90 giorni consecutivi nell'anno (60 nel caso di operatori in servizio presso gli uffici stagionali dei quali assumono la responsabilità).

Il termine minimo riferito al periodo di servizio è derogato per i dipendenti con rapporto di lavoro di durata indeterminata che terminano in corso d'anno l'attività lavorativa.

### *La definizione e il calcolo del punteggio di performance/risultato*

La formula complessiva da utilizzarsi per effettuare la valutazione della performance individuale è riassunta nello schema che segue.



I pesi attribuiti alle componenti  $\alpha$  e  $\beta$  sono differenti per i dirigenti (Direttore Generale e Direttore Amministrativo) e per il personale delle categorie:

$$\text{€ punteggio totale individuale dirigenti} = (\alpha \cdot 70\%) + (\beta \cdot 30\%).$$

$$\text{€ punteggio totale individuale categorie} = (\alpha \cdot 30\%) + (\beta \cdot 70\%).$$

Ai fini della valutazione, nel caso in cui non vengano conferiti obiettivi, il punteggio di risultato ( $\alpha$ ) ha valore pari a zero e, conseguentemente, il punteggio relativo alle competenze organizzative ( $\beta$ ) ha valore pari a 100.

Come già detto agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, gli indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le ponderazioni. Il rapporto tra il valore dell'indicatore e il relativo grado di conseguimento esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio complessivo conseguito sul parametro  $\alpha$ .

Il sistema di calcolo si articola in quattro passaggi fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio di risultato ad  $\alpha$  in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati
2. attribuzione di un punteggio a  $\beta$  in funzione della valutazione dei comportamenti organizzativi
3. calcolo del punteggio totale individuale
4. attribuzione delle misure economiche previste dai vigenti contratti in materia di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti dal presente sistema, modulate in funzione delle fasce di punteggio e delle fasce di presenza in servizio, in proporzione alla percentuale e alla



durata del rapporto di lavoro. La valutazione della presenza ha lo scopo di riconoscere e incentivare l'apporto in termini di partecipazione di ciascun dipendente rispetto all'attività complessiva della struttura organizzativa di appartenenza. Tale valore viene introdotto in questa sede per premiare la presenza del dipendente e disincentivare l'assenteismo.

### **La definizione del coefficiente di presenza**

Se le giornate di effettivo lavoro sono inferiori o pari al 60% del periodo di servizio il coefficiente di presenza è pari a zero.

Se le giornate di effettivo lavoro sono superiori o pari al 60% e inferiori o pari al 90% del periodo di servizio il coefficiente di presenza è pari al 70%.

Se le giornate di effettivo lavoro sono superiori al 90% e inferiori o pari al 100% del periodo di servizio il coefficiente di presenza è pari al 100%.

Ai sensi delle disposizioni contrattuali non sono considerate assenze:

- ferie e festività soppresse
- assenze effettuate a titolo di riposo compensativo
- assenze effettuate per permessi sindacali
- assenze per congedo per maternità obbligatoria e per paternità

**e, nei limiti di 150 giornate annue:**

- assenze a causa di infortuni e malattie dovute a cause di servizio
- assenze a causa di ricoveri ospedalieri
- assenze finalizzate alla tutela dei dipendenti portatori di handicap
- assenze per donazione del sangue e del midollo osseo
- assenza per terapia salvavita o per controlli diagnostici ricorrenti in caso di patologie gravi, debitamente certificate dalla medicina legale dell'ASL.

### **5.1 La valutazione dei comportamenti organizzativi**

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dirigenti e i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo. Le competenze si traducono in comportamenti organizzativi individuali che sono tra loro strettamente connessi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati. La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione
- dovendo ricorrere a obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riuscirebbe a evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi stessi.

**La differenziazione dei giudizi sulle prestazioni dei propri collaboratori rappresenta un elemento di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione.**

Tuttavia:

- la particolare organizzazione e logistica dell'Ente, che impediscono al Direttore Generale di avere una visibilità continua e completa sull'operato dei collaboratori in servizio presso le sedi territoriali;
- la ridotta dimensione dell'organico della sede amministrativa e centrale dell'Ente che determina la presenza di figure uniche

riducono sensibilmente la possibilità di comparazione e differenziazione del merito.

La valutazione viene effettuata sulla base di categorie di comportamenti differenti in base al ruolo ricoperto da ogni lavoratore all'interno dell'ente, e si distingue tra personale dirigenziale e personale inquadrato nelle categorie.

A ciascun comportamento organizzativo è associata una diversa ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma delle ponderazioni deve essere pari a 100.

### Comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale

La valutazione dei comportamenti e delle competenze del Direttore Generale e del Direttore amministrativo avviene attraverso l'analisi delle seguenti dimensioni/caratteristiche

1. Problem solving
2. Capacità di interagire con i collaboratori e con l'ambiente esterno
3. Capacità di pianificare e di gestire le risorse umane e finanziarie
4. Capacità di sviluppo delle competenze professionali proprie e dei collaboratori

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione (eccellente, alto, medio, basso) e per ciascun livello sono definiti (*Allegato 1*) i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve presentare per raggiungere un determinato livello di valutazione, ossia:

1. se il valutato è descritto dal livello "eccellente" ottiene un punteggio pari a 100
2. se il valutato è descritto dal livello "alto" ottiene un punteggio pari a 80
3. se il valutato è descritto dal livello "medio" ottiene un punteggio pari a 60
4. se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 20.

### Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie prevede tre macroaree di comportamenti organizzativi:

1. **affidabilità**, considerando fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo
2. **competenze professionali**, considerando l'aspetto più conoscitivo delle competenze, la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione e la tensione al risultato e al costante miglioramento qualitativo della propria prestazione
3. **flessibilità, motivazione e spirito di iniziativa**, considerando la capacità di adattarsi alle situazioni impreviste, di lavorare in contesti nuovi, di attivarsi autonomamente e di apportare sul lavoro un contributo di idee anche innovative
4. **integrazione e dinamismo relazionale**: articolato nella capacità di collaborare e interagire con i colleghi e i superiori gerarchici, e nella capacità di interagire con l'utenza

esterna e di soddisfare i relativi bisogni.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto **nell'Allegato 2)** *“Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie”*

A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque livelli di valutazione e per ciascun livello sono definiti (i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione, ossia:

- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso “sempre a un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi” il punteggio è pari a 100 (**livello di eccellenza**)
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso “sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario” il punteggio è pari a 90 (**livello alto**)
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso “spesso, nelle situazioni in cui era necessario” il punteggio è pari a 75 (**livello medio-alto**)
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso “a volte, soprattutto in situazioni non complesse” il punteggio è pari a 50 (**livello medio-basso**)
- se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso “quasi mai o raramente”, il punteggio è pari a 25 (**livello basso**).

## **6. I soggetti del processo di valutazione, modalità e tempi**

### ***Direttore Generale***

**Soggetti:** Giunta regionale, Assessore competente in materia di turismo, Commissione indipendente di valutazione istituita presso la Presidenza della Regione, Dipartimento personale e organizzazione.

La valutazione del Direttore Generale è effettuata dalla Giunta regionale in qualità di organo di indirizzo/direzione politica dell'Ente, su proposta dell'assessore competente in materia di turismo, in esito al seguente processo:

- esame della Relazione predisposta e trasmessa entro il 28 febbraio di ogni anno dal Direttore stesso, che illustra le attività svolte nell'anno di riferimento ed il raggiungimento dei risultati prefissati dal POA (Piano Operativo Annuale) rispetto a tutte le linee di intervento previste;
- esame e validazione, da parte della CIV, della Relazione sulla performance predisposta dal Direttore, che dovrà evidenziare, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse impiegate rilevando gli eventuali scostamenti fra gli obiettivi programmati e i risultati raggiunti;
- raggiungimento degli obiettivi individuali, su proposta formulata dalla CIV, che provvede a verificare il grado di raggiungimento dell'obiettivo, effettua il rapporto tra il valore dell'indicatore e il relativo grado di conseguimento ed esprime, in fase di valutazione finale, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo formulando la proposta di valutazione degli obiettivi alla Giunta regionale;
- valutazione dei comportamenti organizzativi, su proposta dell'assessore competente in materia di turismo

Il processo di valutazione avviene annualmente, al termine dell'esercizio amministrativo di riferimento e una volta ottenuta la documentazione necessaria per la valutazione della performance organizzativa dell'Ente (Relazione sull'attuazione del POA e Relazione sulla performance) e degli obiettivi (documentazione prevista dagli obiettivi stessi). Il processo di valutazione deve concludersi entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione. La verifica del raggiungimento degli obiettivi e la valutazione dei comportamenti organizzativi individuali sono attestate attraverso un'apposita relazione di valutazione riepilogativa da allegarsi alla deliberazione della Giunta regionale di valutazione della performance del Direttore Generale.

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione del salario di risultato.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa la Giunta regionale assicura il contraddittorio al Direttore Generale dell'Ente.

La relazione di valutazione deve poi essere trasmessa alla Commissione indipendente di valutazione, per consentire l'assolvimento delle competenze a essa attribuite.

### ***Direttore amministrativo***

**Soggetti:** Direttore Generale e Commissione indipendente di valutazione istituita presso la Presidenza della Regione, Dipartimento personale e organizzazione.

La valutazione del Direttore amministrativo è effettuata dal Direttore Generale in esito al seguente processo:

- raggiungimento degli obiettivi individuali, sulla base della documentazione trasmessa dal DA utile a dimostrare il raggiungimento degli obiettivi individuali in carico e a partire dagli esiti dell'istruttoria effettuata dalla CIV, che provvede a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi effettua il rapporto tra il valore dell'indicatore e il relativo grado di conseguimento ed esprime il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo formulando la proposta di valutazione degli obiettivi al Direttore Generale, il quale può anche discostarsene motivatamente;
- valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del Direttore Generale

Il processo di valutazione avviene annualmente, al termine dell'esercizio amministrativo di riferimento, e deve concludersi entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione. La valutazione positiva del Direttore amministrativo presuppone la validazione della Relazione sulla performance dell'Ente e la positiva valutazione della performance organizzativa dell'Ente.

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale inferiore o uguale a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione del salario di risultato.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il Direttore Generale assicura il contraddittorio al Direttore Amministrativo dell'Ente.

### ***Personale inquadrato nelle categorie***

La valutazione del personale dipendente inquadrato nelle categorie è effettuata dal Direttore Generale dell'Office Régional du Tourisme sia in merito ai comportamenti organizzativi sia in merito al raggiungimento degli obiettivi, individuali e di struttura. La valutazione del personale dipendente inquadrato nelle categorie e assegnato alle unità organizzative che afferiscono alla

direzione del Direttore amministrativo è condivisa con il Direttore amministrativo.

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale uguale o inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione del salario di risultato. Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il Direttore Generale assicura il contraddittorio al dipendente.

La valutazione avviene annualmente e deve essere formulata entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento per la liquidazione del salario di risultato con il cedolino paga del mese di giugno. Il dipendente potrà visionare la scheda riepilogativa della propria valutazione sul programma IRIS in uso presso l'Ente

Il salario di risultato è erogato unitamente al cedolino paga del mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento

### Schema riepilogativo degli elementi di valutazione

	<b>Performance organizzativa Ente</b>	<b>Performance unità organizzative</b>	<b>Obiettivi individuali</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>
<b>DG</b>	Obiettivi <b>strategici e gestionali</b> indicati nel Piano della Performance e nel POA (Piano Operativo Annuale)  Il DG ha la responsabilità della performance organizzativa dell'Ente ovvero del raggiungimento della soddisfazione dei bisogni derivati dal Piano della performance		<b>Obiettivi operativi:</b> derivati dagli obiettivi definiti dal POA o correlati a progetti/iniziative speciali per l'anno di riferimento assegnati dall'organo di indirizzo politico	Allegato B
<b>DA</b>		Derivati dal Piano della performance ( <b>gestionali</b> ) e dal POA ( <b>operativi</b> ) per l'area di competenza di riferimento		Allegato B
<b>Personale categorie</b>		Derivati dal Piano della performance (obiettivi <b>gestionali</b> ) e dal POA ( <b>operativi</b> ) per l'unità organizzativa di riferimento	Coincidono con quelli dell'unità organizzativa nei casi in cui l'organico dell'ufficio è rappresentato da un solo dipendente	Allegato A

### 7. La definizione ed il calcolo del punteggio di risultato e la conversione della valutazione in trattamento economico accessorio (compenso incentivante/retribuzione o salario di risultato)

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi adottati determina un punteggio di risultato, sulla base del quale viene attribuito il trattamento economico accessorio (compenso incentivante/retribuzione o salario di risultato), in funzione

delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro, il cui valore è quantificato:

- o per il DG e il DA dal contratto individuale di lavoro sottoscritto che, per il DA, fa di norma riferimento all'art. 62 (Retribuzione di risultato) del Testo Unico delle Disposizioni contrattuali economiche e normative della dirigenza del Comparto unico della Valle d'Aosta;
- o per il personale delle categorie, dall'art. 135 (Salario di risultato) del Testo Unico delle Disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del Comparto unico della Valle d'Aosta.

L'erogazione del compenso incentivante del personale (categorie e dirigenza) verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia	%compenso erogato
≤50	0%
>50 e ≤60	60%
>60 e ≤70	70%
>70 e ≤80	80%
>80 e ≤90	90%
>90 e ≤95	95%
>95	100%

Per i dipendenti delle categorie il Fondo per il salario di risultato verrà distribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro e del periodo in servizio. Nel riparto del Fondo non viene applicata alcuna parametrizzazione in funzione della posizione economica di inquadramento in quanto, per la peculiare organizzazione dell'Ente, tutti i dipendenti, a prescindere dalla posizione economica di appartenenza, contribuiscono in modo diretto, autonomo e sostanzialmente analogo - ciascuno per le proprie competenze - ai livelli di performance dell'Ente.

**ALLEGATO A) - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE INQUADRATO NELLE CATEGORIE E INDICE DEI DESCRITTORI COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE**

<b>COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE</b>	
1. Affidabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rispetto di impegni e scadenze:</b> rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione;</li> <li>• <b>Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro:</b> opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato;</li> <li>• <b>Iniziativa e capacità di risolvere i problemi:</b> è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo</li> </ul>
2. Competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conoscenze tecnico-professionali specifiche:</b> ha una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento, che gli consentono di essere all'altezza, riconosciuta, del proprio compito;</li> <li>• <b>Disponibilità alla formazione e allo sviluppo professionale:</b> è capace di curare le proprie competenze valorizzando e ricercando le opportunità formative nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi; è portato ad ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio;</li> <li>• <b>Tensione al risultato e alla qualità del lavoro:</b> è capace di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise finalizzate al raggiungimento degli obiettivi e al più alto livello qualitativo della propria prestazione lavorativa</li> </ul>
3. Flessibilità, motivazione e spirito di iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flessibilità:</b> è capace di adattarsi alle situazioni anche impreviste, di affrontare quelle critiche, di lavorare efficacemente in contesti e ruoli differenziati utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo;</li> <li>• <b>Motivazione e spirito di iniziativa:</b> è capace di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne, ha l'attitudine ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità senza farsi intimorire dalle novità e dai rischi connessi, dimostra versatilità cognitive ed è capace di apportare un contributo originale e innovativo</li> </ul>
4. Integrazione nell'organizzazione e dinamismo relazionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi:</b> è capace di mantenere un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; capacità di offrire supporto ed aiuto ai colleghi</li> <li>• <b>Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio:</b> è capace di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; è capace di capire le esigenze degli utenti e di soddisfare le loro richieste superando le aspettative; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori</li> </ul>

## INDICE DEI DESCRITTORI

1. Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
<b>Rispetto di impegni e scadenze</b> (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione)	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<b>Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro</b> (opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<b>Iniziativa e capacità di risolvere i problemi</b> (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo)	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25



2. Competenze professionali		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p><b>Conoscenze tecnico-professionali specifiche</b> (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento che gli consentono di essere all'altezza, riconosciuta, del proprio compito)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<p><b>Disponibilità alla formazione e allo sviluppo professionale</b> (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi; è portato ad ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<p><b>Tensione al risultato e alla qualità del lavoro</b> (è capace di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise finalizzate al raggiungimento degli obiettivi e al più alto livello qualitativo della propria prestazione lavorativa,)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25

### 3. Flessibilità, motivazione e spirito di iniziativa

Descrittore	Livello	Punteggio
<p style="text-align: center;"><b>Flessibilità</b></p> <p>(è capace di adattarsi alle situazioni anche impreviste, di affrontare quelle critiche, di lavorare efficacemente in contesti e ruoli differenziati utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<p style="text-align: center;"><b>Motivazione e spirito di iniziativa</b></p> <p>(è capace di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne, ha l'attitudine ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità senza farsi intimorire dalle novità e dai rischi connessi, dimostra versatilità cognitive ed è capace di apportare un contributo originale e innovative)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25

#### 4. Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale

Descrittore	Livello	Punteggio
<b>Collaborazione ed integrazione organizzativa</b> (è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e task force)	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<b>Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio</b> (è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; è capace di capire le esigenze degli utenti e di soddisfare le loro richieste superando le aspettative; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori)	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25

**ALLEGATO B) - DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E INDICE DEI DESCRITTORI**

DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	
1. Problem Solving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soluzione dei problemi</b> Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse</li> <li>• <b>Orientamento ai risultati</b> Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</li> <li>• <b>Decisione</b> Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità</li> </ul>
2. Capacità di interagire con l'organizzazione e con l'ambiente esterno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efficacia interpersonale</b> Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo</li> <li>• <b>Gestione dei gruppi e delle riunioni</b> Capacità di coordinare più persone intente ad operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti</li> <li>• <b>Parlare in pubblico</b> Capacità di argomentare con parole chiare, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori.</li> <li>• <b>Persuasione</b> Capacità di reperire e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori</li> <li>• <b>Negoziazione</b> Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione con altre persone o gruppi</li> </ul>
3. Capacità di pianificazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programmazione</b> Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per lo svolgimento dei propri compiti in funzione della variabile tempo</li> <li>• <b>Organizzazione</b> Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per lo svolgimento di un'azione comune, non necessariamente coincidente con un'attività propria</li> <li>• <b>Controllo</b> Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti</li> <li>• <b>Orientamento all'utenza</b> Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e le modalità organizzative</li> <li>• <b>Leadership</b> Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli scopi prefissati</li> </ul>
4. Formazione e sviluppo professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di programmare e valorizzare percorsi formativi in grado di migliorare le competenze professionali del dirigente e dei collaboratori</li> </ul>

## INDICE DEI DESCRITTORI

1. PROBLEM SOLVING		
Descrittore	Livello	Punteggio
Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	Eccellente	100
Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	Alto	80
Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	Medio	60
Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	Basso	20

**2. CAPACITA DEL DIRIGENTE DI INTERAGIRE CON L'ORGANIZZAZIONE E CON L'AMBIENTE ESTERNO**

Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente e con gli altri enti/istituzioni. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti molto positivi con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione regionale che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.</p>	Eccellente	100
<p>Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente e con gli altri enti/istituzioni. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.</p>	Alto	80
<p>Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente. Sono talvolta emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.</p>	Medio	60
<p>Il valutato partecipa in maniera appena soddisfacente ai gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione regionale, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.</p>	Basso	20

### 3. CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE

Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.</p>	Eccellente	100
<p>Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.</p>	Alto	80
<p>Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.</p>	Medio	60
<p>L'unità di cui il valutato è responsabile presenta alcuni profili poco funzionali che ne riducono la capacità di raggiungere in maniera ottimale gli obiettivi assegnati. Il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività.</p>	Basso	20

#### 4. FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE

Descrittore	Livello	Punteggio
Il valutato ha prestato grande attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, monitorando con molta cura i fabbisogni formativi e professionali e attivando varie iniziative, tra cui: partecipazione diretta ad attività formative con ruolo di docente di corsi o di relatore a convegni e seminari; adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a gruppi di lavoro e simili per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con un ricaduta eccellente sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.	Eccellente	100
Il valutato ha prestato adeguata attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, monitorando con sufficiente regolarità e grado di approfondimento i fabbisogni formativi e professionali e attivando varie iniziative, tra cui: adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a comitati scientifici, gruppi di lavoro e simili per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con una ricaduta apprezzabile sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente	Alto	80
Il valutato ha prestato sufficiente attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, attivando varie iniziative, tra cui: partecipazione diretta ad alcune attività formative, con eventuale tenuta di qualche presentazione in qualità di testimone a convegni e seminari su scala locale; adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a comitati scientifici, gruppi di lavoro e simili, a livello prevalentemente locale, per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con una ricaduta limitata, o solo parzialmente mirata, sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente	Medio	60
Il valutato ha prestato scarsa attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, non arrivando a generare ricadute adeguate sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.	Basso	20