CONSEIL
DE LA VALLÉE
CONSIGLIO
REGIONALE
DELLA VALLE
D'AOSTA

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Consiglio regionale della Valle d'Aosta

Nuovo aggiornamento anno 2026

INDICE

INTRODUZIONE AL TEMA DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE E PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

CAPITOLO 1. RIFERIMENTI NORMATIVI

CAPITOLO 2. PRINCIPI GENERALI, AMBITI DI APPLICAZIONE E DESTINATARI

CAPITOLO 3. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
3.1. Il sistema degli obiettivi
3.2. Gli indicatori di performance
3.3. Il processo di definizione degli obiettivi
3.4. Monitoraggio ed eventuale ridefinizione degli obiettivi

CAPITOLO 4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
4.1. La definizione e il calcolo del punteggio di risultato
4.2. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi
4.3. La valutazione dei comportamenti organizzativi
4.3.1. La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale
4.3.2. La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie
4.4. Periodo di valutazione
4.5. La definizione del coefficiente di presenza
4.6. Casi particolari nella valutazione della performance individuale

CAPITOLO 5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE
5.1. I soggetti del processo di valutazione
5.2. Il compenso incentivante (retribuzione/salario di risultato)

ALLEGATI
- **Test di validazione della qualità degli indicatori**
- **Allegato 1. Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale e indice dei descrittori**
- **Allegato 2. Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie e indice dei descrittori**

INTRODUZIONE AL TEMA DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE E PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance deriva dall'esigenza di dotare il Consiglio regionale di un più efficace sistema di promozione dello sviluppo delle competenze professionali delle risorse umane interne, incoraggiando la responsabilizzazione sul conseguimento dei risultati e consentendo la valorizzazione del merito, oltre a corrispondere a specifiche disposizioni normative.

Si intende dunque porre l'accento sulla gestione della prestazione tenendo conto delle rilevanti responsabilità che ricadono sui dirigenti di strutture in quanto gestori di risorse umane, strumentali e finanziarie.

Un nuovo sistema di valutazione del personale configura un diverso ruolo del dirigente, in particolare per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e la crescita professionale del personale.
L'attribuzione al dirigente di più incisivi strumenti di valutazione e controllo della performance dei dipendenti rappresenta infatti una rilevante opportunità per accrescere l'efficienza delle strutture e al tempo stesso costituisce una sfida organizzativa e prima ancora culturale, all'interno della pubblica amministrazione.

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.
Più in particolare, il Sistema di misurazione e valutazione della performance fa proprie le finalità di seguito indicate:

a. informare e supportare i processi decisionali
b. favorire la condivisione degli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza
c. incentivare una gestione più efficace delle diverse tipologie di risorse assegnate e delle variabili organizzative
d. promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità e/o quantità
e. verificare il conseguimento degli obiettivi da parte delle strutture e delle persone
f. costituire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente
g. promuovere l'emersione e lo sviluppo di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, individuando strumenti premianti, come tra l'altro previsto dalla L.r.22/2010.

Nel presente documento, dopo una rapida rassegna normativa riferita specificatamente ai temi della misurazione e valutazione, si prosegue con la definizione dei principi generali, degli ambiti di applicazione e dei destinatari del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché con la determinazione degli elementi del sistema di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale (del personale dirigente e del personale dipendente appartenente alle categorie). Segue la descrizione del processo di valutazione, con l'individuazione di soggetti e fasi del procedimento stesso, per terminare con l'illustrazione delle modalità di traduzione della misurazione e della valutazione in retribuzione di risultato. Il documento si conclude con alcuni allegati contenenti schede tecniche utili per l'applicazione del Sistema.

CAPITOLO 1. RIFERIMENTI NORMATIVI

La Legge regionale 23 luglio 2010 n. 22, secondo quanto disposto dall'art. 1 comma 2, disciplina l'organizzazione del Consiglio 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. 25 della Legge introduce la formazione e l'aggiornamento della dirigenza quale parametro per il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Un secondo riferimento è la legge regionale 28 febbraio 2011, n. 3 (Disposizioni in materia di autonomia funzionale e nuova disciplina dell'organizzazione amministrativa del Consiglio regionale della Valle d'Aosta) e in particolare l'articolo 15 prevede che l'Ufficio di Presidenza garantisca, in attuazione dei principi di trasparenza, efficacia ed economicità della gestione e al fine di promuovere l'efficienza dell'impiego delle risorse e la valorizzazione delle competenze del personale, l'introduzione di un idoneo sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, e che spetti allo stesso Ufficio di Presidenza

la definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni previste dal capo IV della l.r. 22/2010.

Un ulteriore riferimento normativo in materia di misurazione, valutazione e incentivazione è costituito dal Testo Unico delle Disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del Comparto unico della Regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 5 ottobre 2011 e s.m.i., come da ultimo modificato dall'Accordo per il rinnovo contrattuale per il triennio 2022/2024, sottoscritto in data 24 luglio 2025, che:
- agli artt. 24 e 25, definisce rispettivamente la competenza in materia di performance individuale dei dirigenti e l'indice della performance individuale dei dirigenti;
- all'art. 47 dispone in materia di formazione e aggiornamento professionale dei dirigenti e, al comma 11, stabilisce che la formazione e l'aggiornamento professionale dei dirigenti sono strumenti per la valorizzazione delle capacità e delle attitudini individuali e del più efficace e qualificato espletamento delle attività e costituiscono parametro per il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'attività dirigenziale;
- all'art. 62 disciplina la retribuzione di risultato, prevedendo che:
a) la retribuzione di risultato è calcolata in percentuale sulla corrispondente retribuzione di posizione per un valore pari **ad almeno il 25%;**
b) per le eccellenze (valutazione massima prevista dal SMVP approvato dall'Ente) è previsto un premio sulla base delle disponibilità del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato. **La misura della maggiorazione del premio di risultato per l'eccellenza è stabilita dalla contrattazione decentrata di ciascun ente**.

Per l'anno 2026, nelle more dell'approvazione del contratto collettivo decentrato che disciplina il premio di risultato per l'eccellenza, il premio di risultato per l'eccellenza non si applica e le eventuali economie del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato 2026 saranno utilizzate per incrementare la percentuale del 25 per cento della retribuzione di posizione ai fini della determinazione delle corrispondenti retribuzioni di risultato.

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 e s.m.i, che:
- all'art. 135, disciplina il salario di risultato;
- all'art. 153, dispone in materia di costituzione del Fondo unico aziendale e di ambito – FUA;
- all'art. 154, disciplina l'utilizzo del Fondo unico aziendale e di ambito.

L'Accordo per il rinnovo contrattuale per il triennio economico e normativo 2016/2018 e per la modificazione dell'Accordo del Testo Unico delle disposizioni contrattuali, economiche e normative, delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta del 13 dicembre 2010, sottoscritto il 07/11/2018 e, in particolare, l'articolo 6 "Differenziazione del premio individuale" prevede quanto segue:

- al comma 1 che ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate secondo quanto previsto dal SMVP, è attribuita una maggiorazione del salario di risultato di detto salario;

- al comma 2, che la misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione di settore, non può comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente, ai sensi del comma 1;
- al comma 3, che la contrattazione di settore definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

Per l'anno 2026, nelle more dell'approvazione del contratto collettivo di settore che disciplina la quota di personale che può conseguire la valutazione massima e la misura della maggiorazione del salario di risultato da riconoscere al predetto personale, l'articolo 6 dell'Accordo del 07/11/2018 non si applica.

CAPITOLO 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 in cui il singolo lavora sia della performance individuale conseguita dal singolo dipendente, e comprende quindi a seconda dei casi il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura e individuali nonché il grado di adozione di determinati comportamenti organizzativi.

In ottemperanza alla sopra richiamata normativa (artt. 32, 33 e 34 della L.r. n. 22/2010), si definiscono ora gli ambiti di applicazione della performance.

Più in particolare, la performance organizzativa, come si vedrà meglio nel capitolo seguente, concerne:

a. la rilevazione/il monitoraggio del livello di soddisfazione dei bisogni dei destinatari, diretti e indiretti, delle attività e dei servizi
b. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli utenti e i destinatari delle attività e dei servizi, anche mediante lo sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione
c. l'attuazione di piani e programmi, la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi e i riflessi in termini di soddisfazione dei bisogni della comunità amministrata
d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali
e. l'efficienza nell'impiego delle risorse, anche con riguardo al contenimento dei costi e al rispetto e alla riduzione dei termini dei procedimenti amministrativi
f. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità
g. la qualità e la quantità dei servizi erogati.

La performance individuale dei dirigenti invece è collegata:

a. agli indicatori di performance relativi alla propria struttura organizzativa

b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
c. alle competenze e ai comportamenti tecnico-professionali e manageriali dimostrati.

La performance individuale del personale infine è collegata:

a. al raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali
b. alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa di appartenenza
c. alle competenze e ai comportamenti tecnico-professionali e organizzativi dimostrati.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Consiglio regionale si applica al seguente personale in servizio:

- **dirigenti** di cui al Testo unico delle disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 5 ottobre 2011 e successive modifiche e integrazioni;

- **personale dipendente inquadrato nelle categorie** di cui al Testo Unico delle disposizioni contrattuali, economiche e normative delle categorie del Comparto unico della Regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 13 dicembre 2010 e successive modifiche e integrazioni.

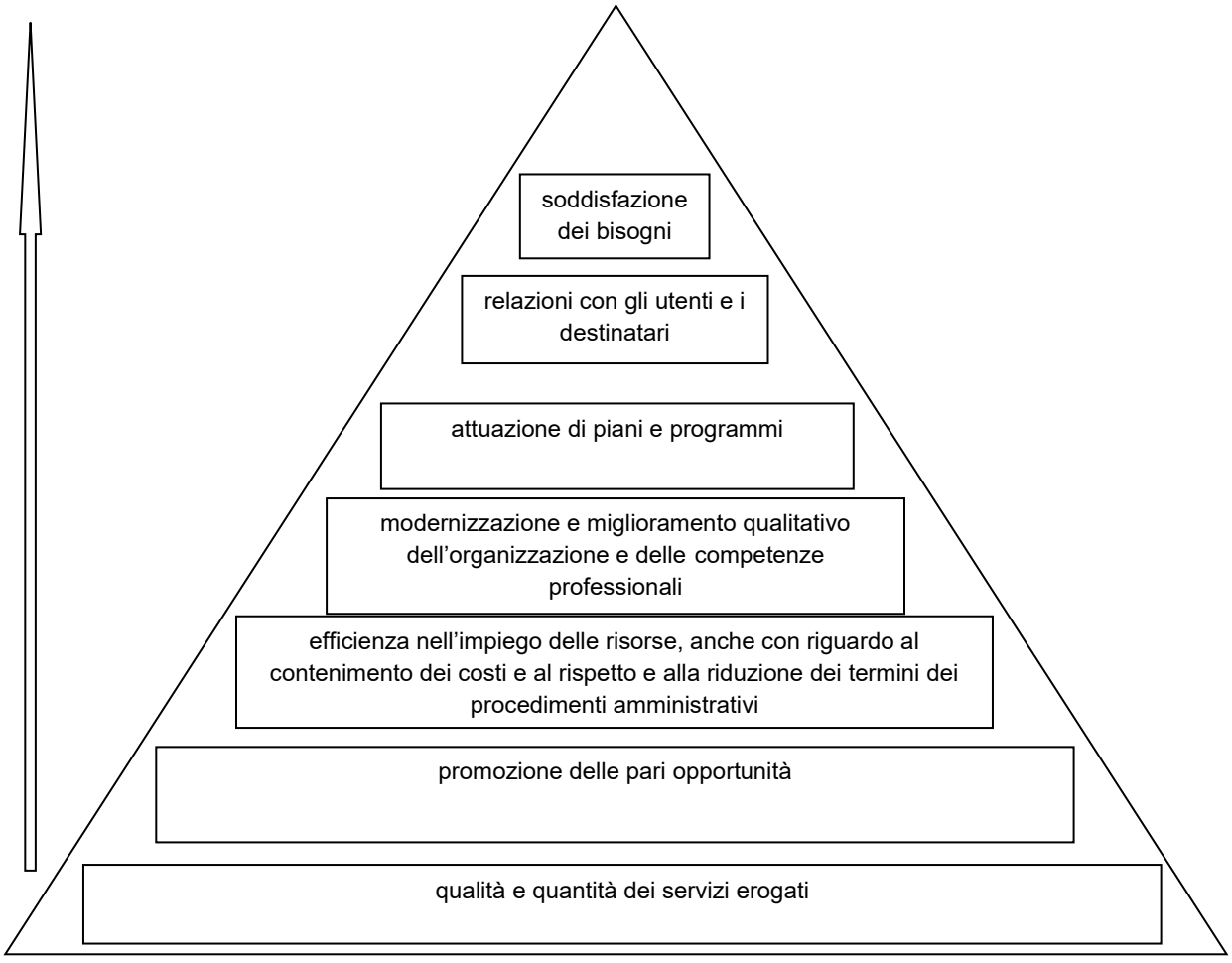
Il sistema di misurazione e valutazione della performance non si applica al Segretario particolare del Presidente del Consiglio regionale, al Collaboratore di Supporto del Presidente del Consiglio, al Capo ufficio stampa e al Vice capo ufficio stampa che, ai sensi del combinato disposto della legge regionale 22/2010 e della legge regionale 3/2011, hanno uno stipendio omnicomprensivo.

CAPITOLO 3. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa rappresenta il contributo che un'organizzazione, attraverso le strutture organizzative che la costituiscono, apporta con 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, secondo gli ambiti di applicazione della performance organizzativa stessa, più sopra descritti.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa si pone dunque quali finalità principali la misurazione/il monitoraggio della soddisfazione finale dei bisogni della collettività in relazione all'attuazione delle politiche regionali, la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei piani e dei programmi, della modernizzazione e del miglioramento qualitativo dell'organizzazione, la misurazione dell'efficienza nell'impiego delle risorse e della qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La rappresentazione di seguito riportata offre una lettura sistemica delle diverse dimensioni e dei diversi livelli della performance organizzativa.



Come si può desumere dalla raffigurazione sopra riportata, ogni fase è propedeutica alla successiva, ovvero: per conseguire il fine ultimo dell'organizzazione, ossia la soddisfazione dei bisogni della collettività, è necessario assicurare la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, così come garantire l'efficiente impiego delle risorse a disposizione, e così via.

A ciascuna delle dimensioni della performance organizzativa corrisponde un diverso sistema di misurazione, come di seguito schematizzato.

Dimensioni della performance	Sistemi di misurazione
Soddisfazione dei bisogni, relazioni con gli utenti e i destinatari	Misurazioni di outcome
Attuazione di piani e programmi; modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	Controllo strategico
Efficienza nell'impiego delle risorse, anche con riguardo al contenimento dei costi e al rispetto e alla riduzione dei termini dei procedimenti amministrativi; promozione delle pari opportunità	Controllo di gestione
Qualità e quantità dei servizi erogati	Misurazioni di output

La relazione sulla performance organizzativa dell'Ente, redatta dal Segretario generale e convalidata dalla Commissione indipendente di valutazione della performance, evidenzierà, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti.

Come previsto dall'art. 31 della L.r. 22/2010, il Consiglio regionale si dota di un sistema di misurazione e valutazione costruito su indicatori di output, affiancati dall'utilizzo degli strumenti del controllo di gestione, del controllo strategico nonché, infine, di indicatori di outcome.

Il processo di definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori, la misurazione e la valutazione della realizzazione degli stessi costituiscono una componente fondamentale del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa realizzata dalla struttura organizzativa nel suo complesso, come dettagliato nei paragrafi successivi.

3.1. Il sistema degli obiettivi

Gli obiettivi possono essere di diverso tipo e di diversa natura. Le varie tipologie compongono il sistema degli obiettivi.

Il sistema degli obiettivi è articolato in:

1) **obiettivi di performance organizzativa o di struttura**, distinti in:
    a. obiettivi trasversali, quando assegnati a più strutture organizzative e riferiti processi organizzativi che impattano in modo trasversale su tutti (o su un numero significativo) di strutture del Consiglio regionale;
    b. obiettivi specifici di struttura, anche eventualmente condivisi con altre SS.OO., strettamente legati al core business della propria S.O;

2) **obiettivi di performance individuale** e cioè obiettivi assegnati individualmente al dirigente, anche eventualmente condivisi con altri dirigenti fermo restando che ciascuno dei dirigenti coinvolti deve avere attività specifiche in carico rispetto al raggiungimento dell'obiettivo, declinate nella scheda-obiettivo.

Gli obiettivi, di performance organizzativa e individuale, devono essere aderenti alle priorità politiche, alla mission, alle aree strategiche e agli obiettivi strategici individuati dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale per la legislatura, così come indicato nel PIAO; essi possono anche riferirsi all'azione amministrativa e all'ordinaria gestione dei processi (obiettivi di tipo operativo/gestionale).

Il raggiungimento degli obiettivi costituisce una parte della valutazione della performance individuale, come specificato nel capitolo successivo.

Di qualunque tipo essi siano, gli obiettivi devono comunque sempre rispondere a determinati criteri, di seguito ricordati.

a. Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa: è' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi operativi o eventualmente anche 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.
   Per definire in modo chiaro gli indicatori può essere utile avvalersi del supporto metodologico presentato nel test di validazione della qualità dell'indicatore.
c. Controllabilità dell'obiettivo da parte della struttura organizzativa: 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. La data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera certa.

3.2. Gli indicatori di performance

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:

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

3.3. Il processo di definizione degli obiettivi

Il processo di definizione degli obiettivi si articola in fasi, che devono essere svolte come di seguito illustrato, tenendo presente che, a causa della riorganizzazione delle strutture del Consiglio regionale e del conferimento dei nuovi incarichi dirigenziali con decorrenza dal 1° aprile 2026, l'assegnazione degli obiettivi dirigenziali per l'anno in corso è stata posticipata.

Fase 1
Il Segretario generale del Consiglio regionale trasmette ai dirigenti di secondo livello priorità politiche, mission, aree strategiche e obiettivi strategici individuati dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale per la legislatura, così come indicato nel PIAO. Il Segretario generale invita i dirigenti di secondo livello ad avviare il processo di definizione degli obiettivi, sulla base delle priorità politiche, mission, aree strategiche e obiettivi strategici individuati dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale per la legislatura, così come indicato nel PIAO.

Successivamente devono essere presentate alla Commissione Indipendente di valutazione le proposte di obiettivi dirigenziali per l'anno successivo contenenti:

a. la descrizione
b. la proposta di peso da attribuire al singolo obiettivo
c. le finalità
d. gli indicatori di misurazione e i valori soglia (100% obiettivo pienamente raggiunto; 60% obiettivo parzialmente raggiunto, 0% obiettivo non raggiunto)

e. il programma delle attività per la realizzazione di ciascun obiettivo, con l'indicazione delle risorse finanziarie necessarie, delle iniziative da porre in essere e il relativo cronoprogramma
f. le risorse umane coinvolte nella realizzazione dell'obiettivo.

La somma dei pesi dei due obiettivi deve essere pari a 100.

I dirigenti devono coinvolgere il maggior numero possibile di dipendenti nei propri obiettivi. Al personale dipendente inquadrato nelle categorie non possono essere attribuiti obiettivi individuali.

Nella predisposizione del budget correlato al programma per la realizzazione di ciascun obiettivo, i dirigenti consultano la competente struttura in materia di bilancio, al fine di accertarsi sulla sostenibilità finanziaria di quanto proposto, nonché sulla compatibilità con le previsioni di bilancio.

Fase 2

Nel mese di marzo viene effettuato un confronto tecnico tra il Segretario generale, la Commissione indipendente di valutazione della performance e, se possibile, il Presidente del Consiglio regionale.

Durante l'incontro il Segretario generale illustra le proposte di obiettivo per l'anno 2026 delle strutture organizzative del Consiglio regionale.

La Commissione indipendente di valutazione della performance procede alla:

a. verifica della significatività degli obiettivi proposti
b. verifica del rispetto dei criteri di rilevanza, misurabilità, controllabilità e chiarezza del limite temporale degli obiettivi
c. verifica della congruità della proposta di peso degli obiettivi
d. verifica dei requisiti degli indicatori sopra esposti e dei valori soglia
e. individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative

Al fine di equilibrare i pesi degli obiettivi proposti per le strutture organizzative, la Commissione Indipendente di valutazione può, confrontandosi con il Segretario Generale, modificare il peso degli obiettivi proposti. Nel caso di variazioni che determinino modifiche in riduzione del peso degli obiettivi proposti, la cui somma non raggiunga il valore di 100, il Segretario Generale, in accordo con l'Amministratore di riferimento e con il dirigente interessato, dovrà proporre uno o più nuovi obiettivi di modo che il peso complessivo degli obiettivi torni ad essere pari a 100.

Fase 3

A seguito delle verifiche di cui sopra, eventuali variazioni, adeguamenti e osservazioni agli obiettivi proposti sono comunicate al Segretario Generale che avrà cura di condividerle con

i dirigenti interessati e con l'Amministratore di riferimento. I dirigenti, preso atto di quanto comunicato, provvedono ad adeguare le rispettive proposte nei tempi indicati.

Fase 4
Al termine del processo di definizione degli obiettivi, l'organo di direzione politico-amministrativa procede all'approvazione e all'assegnazione degli stessi ai dirigenti per l'anno corrente ad integrazione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il Segretario generale cura la tempestiva trasmissione ai dirigenti della deliberazione di approvazione del PIAO e degli obiettivi e ne cura la pubblicazione sul sito istituzionale.

Fase 5

Ciascun dirigente avrà cura di illustrare ai propri dipendenti gli obiettivi della propria struttura nel corso di una riunione che ha come finalità la condivisione degli obiettivi, delle relative modalità di realizzazione, la suddivisione dei carichi di lavoro con la specificazione delle attività richieste a ciascun dipendente ai fini del raggiungimento degli obiettivi. L'avanzamento delle attività previste dall'obiettivo e assegnate ai componenti del team di lavoro dovrà essere progressivamente monitorato, anche ai fini di un'eventuale richiesta di rimodulazione dei target (cfr paragrafo 3.4).

3.4. Monitoraggio ed eventuale ridefinizione degli obiettivi

La rimodulazione degli obiettivi può essere richiesta, sia in corso d'anno che nella fase di monitoraggio semestrale, qualora situazioni straordinarie o impreviste e al di fuori degli oggettivi margini di manovra del dirigente, quali ad esempio il mutamento del contesto normativo istituzionale, un'imprevedibile, grave e sopravvenuta carenza di risorse, o una riorganizzazione che comporti modificazione nelle competenze, rendano non raggiungibili gli obiettivi assegnati; ciò al fine di garantire la piena rispondenza delle attività rispetto alle esigenze dell'Ente e alle risorse assegnate.

Il monitoraggio degli obiettivi è effettuato alla fine del primo semestre dell'anno da parte del Segretario generale.
Il monitoraggio può essere altresì richiesto, al di fuori della scadenza semestrale prevista, in casi urgenti, indifferibili ed adeguatamente motivati.
Il Segretario generale può proporre la rimodulazione degli obiettivi, da sottoporre, previo parere motivato della Commissione indipendente di valutazione della performance, all'organo politico-amministrativo competente.

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.

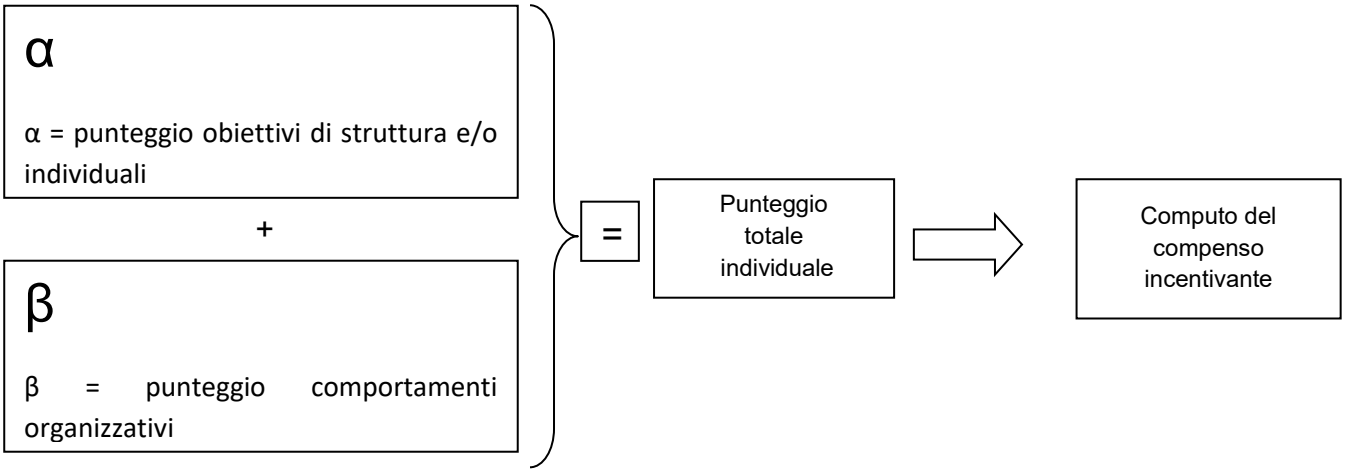
Sarà cura del dirigente comunicare ai dipendenti coinvolti negli obiettivi rimodulati le modifiche apportate.

CAPITOLO 4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sul raggiungimento degli obiettivi di struttura e individuali e sui comportamenti organizzativi dimostrati.

4.1. La definizione e il calcolo del punteggio di risultato

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



Per l'anno 2026, considerata la riorganizzazione dell'Amministrazione regionale e il conferimento dei nuovi incarichi dirigenziali a decorrere dal 1° aprile 2026, l'assegnazione degli obiettivi dirigenziali è stata posticipata e di, conseguenza, il peso attribuito alla componente α per il personale dirigenziale viene ridotto rispetto alle annualità precedenti.

Pertanto, i pesi attribuiti per l'anno 2026 alle componenti α e β sono:

per i dirigenti:

- punteggio totale individuale dirigenti = (α•60%) + (β•40%)

e per il personale delle categorie:

- punteggio totale individuale categorie = (α•30%) + (β•70%).

Il sistema di calcolo si articola in quattro passaggi fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio di risultato ad α in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati;
2. attribuzione di un punteggio a β 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.

4.2. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Nel processo di misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi relativi all'anno precedente, la Commissione di valutazione 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.

In caso di cessazione dell'incarico dirigenziale in corso d'anno il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, nei soli casi in cui il periodo di lavoro sia pari o superiore ai 6 mesi, viene valutato dalla Commissione indipendente di valutazione della performance in base allo stato di avanzamento delle attività e al rispetto dei tempi previsti dal cronoprogramma.

I dirigenti di ruolo che modifichino il proprio incarico dirigenziale nel corso dell'anno sono valutati sugli obiettivi dirigenziali della Struttura dirigenziale presso la quale hanno lavorato almeno 6 mesi.

I dirigenti di ruolo e non di ruolo, ai quali il primo incarico dirigenziale sia stato conferito nel corso dell'anno, oltre la data del 1° aprile 2026, saranno valutati sui soli comportamenti organizzativi.

La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio complessivo conseguito.

In particolare:

a. il punteggio attribuito al Segretario Generale e ai dirigenti di secondo livello, è dato dalla somma ponderata tra il punteggio conseguito con riferimento agli obiettivi della struttura organizzativa di cui è titolare e il punteggio conseguito con riferimento agli obiettivi individuali assegnati;
b. il punteggio attribuito al personale dipendente inquadrato nelle categorie, qualora venga coinvolto in uno o più obiettivi del proprio dirigente di riferimento, coincide con il punteggio relativo al raggiungimento dell'/degli obiettivo/i nel/i quale/i è stato coinvolto e al cui perseguimento ha contribuito.

4.3. La valutazione dei comportamenti organizzativi

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

La valutazione è effettuata dal superiore gerarchico del valutato alla data del 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione o, in caso di sua assenza, dal superiore gerarchico del valutatore.

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

4.3.1. La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale avviene attraverso quattro categorie di comportamenti organizzativi:

1. capacità di problem solving: capacità di iniziativa, capacità di soluzione dei problemi, capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione, capacità di affrontare situazioni nuove
2. capacità di interazione con l'organizzazione e con l'ambiente esterno: collaborazione e integrazione nei processi di servizio, qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori, qualità delle relazioni con utenti dei servizi e altri interlocutori abituali
3. capacità di pianificazione e gestione delle risorse: programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo, rispetto della normativa e delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale, coordinamento e controllo, capacità organizzativa e di leadership
4. capacità di sviluppo delle professionalità e formazione: progettazione e attuazione di programmi formativi destinati al dirigente e ai collaboratori, attivazione di iniziative volte a mantenere e sviluppare le professionalità propria e dei collaboratori.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione (eccellente, alto, medio, basso) e per ciascun livello sono definiti (Allegato 3.) 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.

4.3.2. La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie prevede quattro macro-aree 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. professionalità, considerando l’aspetto più conoscitivo delle competenze e la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione
3. dinamismo relazionale, articolato nella capacità di collaborare e interagire con i superiori gerarchici e con gli altri dipendenti,
4. qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa di appartenenza, considerando la qualità del servizio offerto all’utenza esterna e ai dipendenti di altre strutture organizzative e i tempi di risposta all’utenza.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque livelli di valutazione e per ciascun livello sono definiti (Allegato 2.) i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione, ossia:

1. 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
2. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario” il punteggio è pari a 90
3. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “spesso, nelle situazioni in cui era necessario” il punteggio è pari a 75
4. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “a volte, soprattutto in situazioni non complesse” il punteggio è pari a 50
5. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “quasi mai o raramente”, il punteggio è pari a 25.

4.4. Periodo di valutazione

Il periodo di riferimento della valutazione è quello compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre di ogni anno.

4.5. La definizione del coefficiente di presenza

Il coefficiente di presenza è pari a:

- **zero**, se le giornate di effettivo lavoro sono inferiori al 60% del periodo di servizio;
- **70%**, se le giornate di effettivo lavoro sono comprese tra il 60% e il 90% del periodo di servizio;
- **100%**, se le giornate di effettivo lavoro sono superiori al 90% del periodo di servizio.

Tali fasce sono così costruite al fine di valorizzare la presenza in servizio, ritenendo che al di sotto della soglia minimale di partecipazione l'apporto individuale risulti non performante.

Ai sensi dell'art. 63 del T.U.D.C. del personale appartenente alle categorie, come sostituito dall'art. 5 del CCRL sottoscritto il 31.05.2023 alle lavoratrici madri e ai lavoratori padri che fruiscono del congedo di maternità e di paternità spetta, per il periodo di assenza a tale titolo, il salario di risultato medio della categoria e posizione di appartenenza presso l'ente di riferimento e per l'anno di competenza.

Ai soli fini della definizione del coefficiente di presenza non sono considerate assenze, nei limiti di 150 giornate annue:

- le assenze a causa di infortuni sul lavoro e malattie dovute a cause di servizio (art.68 del TUDC 13-12-2010);
- le assenze finalizzate alla tutela dei dipendenti portatori di handicap (L. n.104/1992);
- le assenze per donazione del sangue e per donazione midollo osseo;
- le assenze per terapia salvavita o per controlli diagnostici ricorrenti in caso di patologie gravi, debitamente certificate dalla medicina legale dell'Asl.

4.6. Casi particolari nella valutazione della performance individuale

I dirigenti sono valutati solo sui comportamenti organizzativi nei seguenti casi:

- durata dell'incarico inferiore a 6 mesi per intervenuta cessazione dell'incarico dirigenziale nel corso dell'anno;
- assunzione del **primo** incarico dirigenziale in corso d'anno, dopo la data del 1° aprile 2026.

Il personale dipendente appartenente alle categorie è valutato solo sui comportamenti organizzativi nei seguenti casi:

- mancato coinvolgimento negli obiettivi dirigenziali perché personale in capo al Segretario particolare del Presidente del Consiglio regionale o al Capo ufficio stampa,

ai quali non si applica il presente sistema di misurazione e valutazione della performance, o perché personale non coinvolto dal dirigente di riferimento in nessuno dei propri obiettivi;

- trasferimento o assegnazione in corso d'anno ad altra struttura organizzativa: in tal caso la valutazione dei soli comportamenti organizzativi è effettuata dal dirigente sovraordinato alla data del 31 dicembre, sentito il sovraordinato precedente nel caso in cui il dipendente abbia mantenuto lo stesso livello di inquadramento. Nel caso in cui, invece, il dipendente abbia cambiato livello verrà valutato dal proprio superiore di riferimento per ogni periodo.

Per il personale dipendente in distacco sindacale la valutazione della performance è attribuita in base alla valutazione media riportata dai dipendenti inquadrati nella corrispondente categoria e posizione nell'ambito Amministrazione regionale.

Per il personale dipendente in comando presso altri enti la valutazione e il compenso incentivante (salario di risultato) è attribuito dall'ente presso il quale il dipendente rende la prestazione lavorativa, sulla base delle regole dell'ente medesimo, che ne sostiene anche l'onere finanziario.

Per il personale dipendente in distacco presso altri enti la valutazione e il compenso incentivante (salario di risultato) è attribuito dall'Amministrazione di appartenenza (Regione) previa acquisizione della scheda di valutazione compilata da parte del dirigente responsabile dell'Ente presso il quale il dipendente rende la propria prestazione lavorativa.

Il salario di risultato non spetta ai dipendenti collocati in aspettativa per mandato politico.

Il compenso incentivante (salario di risultato) spetta altresì al personale, proveniente da altri enti, comandato o utilizzato presso il Consiglio regionale, posto che analogo compenso non sia attribuito dall'ente di appartenenza.

CAPITOLO 5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

5.1. I soggetti del processo di valutazione

La Legge regionale n. 22/2010 attribuisce la funzione di misurazione e valutazione della performance, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico-amministrativo, la Commissione indipendente di valutazione della performance (CIV), i dirigenti.

Più in particolare, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'organo di direzione politico-amministrativa secondo le modalità previste dalla legge e dai provvedimenti di organizzazione (art.3, comma 2, lettera g)
- dalla Commissione indipendente di valutazione della performance che, con il supporto della struttura regionale competente in materia di personale, presidia in maniera integrata e sistemica il processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso
- dai dirigenti di ciascuna struttura del Consiglio regionale, secondo quanto previsto dall'art. 4, comma 3, lettera d) della stessa legge regionale.

Ogni dirigente rendiconta l'attività svolta per il perseguimento degli obiettivi assegnati fornendo alla Commissione indipendente di valutazione tutti gli elementi necessari per poterne verificare il grado di raggiungimento.

La valutazione del personale dirigenziale è disposta dall'organo di direzione politico-amministrativa, su proposta della Commissione indipendente di valutazione della performance, sentito:

- il Presidente del Consiglio regionale per il Segretario Generale;
- il Segretario Generale del Consiglio regionale per i dirigenti di secondo livello.

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 della retribuzione di risultato.
Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa del personale dirigenziale la Commissione indipendente di valutazione della performance assicura il contraddittorio, invitando il dirigente interessato, entro un termine stabilito, a presentare memorie o a essere udito personalmente.

La valutazione del personale dipendente inquadrato nelle categorie è effettuata dal dirigente sovraordinato in merito ai comportamenti organizzativi.
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 il dirigente assicura il contraddittorio al dipendente.

La valutazione avviene annualmente e deve essere formulata entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello in oggetto.

La visualizzazione sull'applicativo IrisWeb della scheda di valutazione della performance individuale da parte dei dipendenti deve essere effettuata entro il termine stabilito dalla circolare annuale. Decorso tale termine, la scheda è considerata visionata anche in assenza di effettiva presa visione della stessa. I termini per l'eventuale impugnazione decorrono dalla data di effettiva presa visione della scheda di valutazione o, in caso di mancata presa visione della stessa da parte del dipendente, dal termine ultimo fissato dalla circolare annuale. Ai dipendenti impossibilitati ad accedere ad IrisWeb, ad esempio perché cessati dal servizio, l'Amministrazione provvede a consegnare la scheda di valutazione individuale; in tal caso i termini per eventuali ricorsi decorrono dalla data di ricezione della scheda.

5.2. Compenso incentivante (retribuzione/salario di risultato)

La valutazione delle prestazioni effettuate e dei risultati conseguiti determina l'attribuzione del compenso incentivante (retribuzione/salario di risultato) dei dipendenti.

Fatto salvo quanto previsto al paragrafo 4.5 sulla definizione del coefficiente di presenza e tenuto conto, per il personale delle categorie, della percentuale del rapporto di lavoro, il punteggio conseguito nella valutazione determina la percentuale di attribuzione del compenso incentivante, quantificato, rispettivamente:

- **per il personale dirigente almeno nel 25% della retribuzione di posizione – Rif.** art. 62 (Retribuzione di risultato) del Testo Unico delle Disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, come modificato dall'art. 14 dell'Accordo per il rinnovo contrattuale per il triennio 2022/2024 sottoscritto il 24 luglio 2025;
- **per il personale delle categorie nell'importo minimo medio di euro 1.500,00** – **Rif.** art.135 (Salario di risultato) del Testo Unico delle Disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del Comparto unico della Valle d'Aosta come da ultimo modificato dall'art. 6 dell'Accordo per il rinnovo contrattuale per il triennio 2022/2024 sottoscritto in data 6 dicembre 2024.

L'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente (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 di servizio, **senza che venga applicata alcuna parametrazione per categoria.**

Ai sensi dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13 (*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni*), convertito, con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, la retribuzione di risultato annuale dei dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali e del Segretario generale del Consiglio regionale è decurtata del 30% nel caso non siano rispettati i tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni.
Il **target per l'anno 2026** è il seguente:

- pagamento entro meno di 30 giorni dalla data di emissione della fattura per il **100% dell'importo complessivo delle fatture commerciali ricevute dal Consiglio regionale dal 1° gennaio 2026 al 31 dicembre 2026**;

La verifica del target è effettuata mediante estrazione dei dati caricati sulla piattaforma dei Crediti Commerciali – sistema PCC; ne consegue che il target assegnato potrà essere monitorato e verificato soltanto a livello di Ente e non di singola struttura organizzativa e che, pertanto, lo stesso si intenderà raggiunto se il tempo medio di pagamento (inferiore a 30 giorni dalla data di emissione delle fatture, escluse quelle sospese o non liquidabili) sarà assicurato dal Consiglio regionale complessivamente inteso.

Come disposto dall'articolo 4-bis, comma 2, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, la verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile e, specificatamente per il Consiglio regionale, dal Collegio dei revisori dei conti.

TEST DI VALIDAZIONE DEGLI INDICATORI

Attributi degli indicatori		Indicatore 1	Indicatore n…
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
	Fattibilità in termini di risorse umane assegnate		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con gli altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

<u>ALLEGATO 1</u> - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E INDICE DEI DESCRITTORI

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	
1. Problem Solving	▪ **Soluzione dei problemi** Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse ▪ **Orientamento ai risultati** 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 ▪ **Decisione** Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità
2. Capacità del dirigente di interagire con l'organizzazione e con l'ambiente esterno	▪ **Efficacia interpersonale** Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo ▪ **Gestione dei gruppi e delle riunioni** 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 ▪ **Parlare in pubblico** Capacità di argomentare con parole chiare, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori. ▪ **Persuasione** Capacità di reperire e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori ▪ **Negoziazione** 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
3. Capacità di pianificazione e gestione delle risorse	▪ **Programmazione** Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per lo svolgimento dei propri compiti in funzione della variabile tempo ▪ **Rispetto della normativa** Capacità di porre particolare cura nell'applicazione della normativa e delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale ▪ **Organizzazione** 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 ▪ **Controllo** 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 ▪ **Orientamento all'utenza** 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 ▪ **Leadership** Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli scopi prefissati
4. Formazione	▪ **Attuazione di programmi formativi** Capacità di programmare e valorizzare percorsi formativi in grado di migliorare le competenze professionali del dirigente e dei collaboratori.

INDICE DEI DESCRITTORI

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

CAPACITÀ DEL DIRIGENTE DI INTERAGIRE CON L'ORGANIZZAZIONE E CON L'AMBIENTE ESTERNO		
Descrittore	**Livello**	**Punteggio**
Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione regionale 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.	Eccellente	100
Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione regionale 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 regionale, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	Alto	80
Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione regionale 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 regionale, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	Medio	60
Il valutato partecipa in maniera appena soddisfacente ai gruppi di lavoro dell'Amministrazione regionale 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.	Basso	20

CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE		
Descrittore	**Livello**	**Punteggio**
Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Pone particolare cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	Eccellente	100
Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è positivo. Pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. 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.	Alto	80
Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni. Non sempre pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. 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.	Medio	60
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. Quasi mai pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività.	Basso	20

FORMAZIONE		
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 su scala internazionale, nazionale e locale; 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 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: partecipazione diretta ad attività formative con ruolo di docente o di testimone a convegni e seminari su scala nazionale e locale; 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 un 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 un 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

ALLEGATO 2 - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE INQUADRATO NELLE CATEGORIE E INDICE DEI DESCRITTORI

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE	
1. Affidabilità	▪ **Rispetto di impegni e scadenze**: rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione. ▪ **Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro**: opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato ▪ **Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi**: 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.
2. Competenze professionali	▪ **Conoscenze tecnico-professionali specifiche**: conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento ▪ **Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale**: capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi ▪ **Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove**: capacità di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo
3. Integrazione personale nella organizzazione e dinamismo relazionale	▪ **Collaborazione ed integrazione organizzativa**: disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e task force ▪ **Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi**: capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; capacità di offrire supporto ed aiuto ai colleghi ▪ **Correttezza e decoro**: capacità di ispirare la propria condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte
4. Qualità del contributo assicurato alla perfomance della struttura organizzativa	▪ **Qualità del servizio offerto agli utenti esterni:** capacità di suscitare sia nell'utenza esterna che nei dipendenti di altre strutture organizzative un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori ▪ **Tempi di rispondenza all'utenza:** capacità di offrire all'utenza un servizio celere ed efficiente

1. Affidabilità		
Descrittore	**Livello**	**Punteggio**
Rispetto di impegni e scadenze (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
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro (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
Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (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**
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento)	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
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi)	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
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo)	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. Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	**Punteggio**	**Livello**
Collaborazione ed integrazione organizzativa (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
Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi (mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)	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

Correttezza e decoro (ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte)	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. Qualità del contributo assicurato alla perfomance della struttura		
Descrittore	**Livello**	**Punteggio**
Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio (è in grado di suscitare nell'utenza un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; 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
Tempi di rispondenza all'utenza (è in grado di rendere all'utenza un servizio celere ed efficiente)	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