Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale

Aggiornato con determinazione del Presidente n. 020 in data 17 dicembre 2019

INDICE

Premessa 3

I riferimenti normativi 3

I soggetti valutati 5

Gli elementi oggetto di valutazione 5

La valutazione della performance organizzativa dell'ente 5

La valutazione della performance di unità operativa 6

La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali 6

Schema riepilogativo degli elementi di valutazione 7

La definizione ed il calcolo del punteggio di risultato 8

Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio 9

Modalità e tempi del processo di valutazione 9

Schema delle fasi e delle scadenze del processo di valutazione 10

Allegati:

a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale 11

b) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie 17

c) Scheda tipo di valutazione del direttore 20

d) Scheda tipo di valutazione del personale inquadrato nelle categorie 25

Premessa

Il sistema di valutazione del personale è disciplinato dalla deliberazione della Giunta regionale n. 3771 del 30 dicembre 2010, recante "*Approvazione delle linee guida del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli enti del comparto di cui all'art. 1, comma 1, della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22*".

Stanti le ridotte dimensioni dell'IVAT e la difficoltà cronica ad essere coinvolti nell'elaborazione di modelli condivisi da parte dell'Amministrazione regionale, per il sistema di valutazione del personale si è fatto riferimento al modello predisposto dal CELVA per gli enti locali valdostani.

La realizzazione di un modello del sistema valutazione del personale deriva dalla convinzione che lo sviluppo degli enti locali sia 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, infatti, richiede la valorizzazione del contributo di tutti gli operatori che ne fanno parte, in funzione del ruolo ricoperto e dei compiti assegnati.

Le finalità del processo di valutazione del personale, che stanno alla base del presente modello di sistema di valutazione del personale e che di fatto ne danno sostanza, vengono riassunte qui di seguito:

- **Conoscenza**: avere un quadro sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sul contributo quantitativo e qualitativo del dipendente. Si valuta per sapere se il singolo ha raggiunto degli obiettivi prefissati;
- **Feedback e motivazione**: restituire al dipendente informazioni sulla sua performance. Si parte dal presupposto che per essere adeguatamente motivato il singolo debba conoscere le esigenze dell'organizzazione in cui opera per poter adattare i propri comportamenti. Si valuta per comunicare al dipendente se i suoi comportamenti e i suoi risultati sono in linea con le attese dell'amministrazione;
- **Cambiamento**: sostenere processi di innovazione organizzativa. Nel momento in cui l'ente decide di sostenere la diffusione di nuovi valori o, più semplicemente, la revisione di alcuni processi operativi può individuare alcuni item di valutazione puntuali. Si valuta per orientare/modificare i comportamenti del dipendente lungo una precisa direzione;
- **Formazione**: individuare gap di competenza. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, cercando di individuare eventuali aree di criticità o semplici spazi di miglioramento. Si valuta per costruire percorsi formativi adeguati a reali esigenze;
- **Sviluppo**: contribuire alla crescita delle persone meritevoli, lungo un arco temporale coerente. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti un incarico differente o un passaggio formale di carriere;
- **Incentivazione**: riconoscere il contributo del personale. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti l'assegnazione di un premio e/o un incentivo

I riferimenti normativi

La **legge regionale 23 luglio 2010 n. 22**, recante "*Nuova disciplina dell'organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta. Abrogazione della legge regionale 23 ottobre 1995, n. 45, e di altre leggi in materia di personale*" secondo quanto disposto dall'articolo 1, comma 2, disciplina l'organizzazione degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta, fra i quali figura anche l'IVAT, prevedendo che "*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 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 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 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 introduce la formazione e l'aggiornamento della dirigenza quale parametro per il sistema di misurazione e valutazione della performance.

La **deliberazione di giunta regionale n. 3771 del 30 dicembre 2010**, recante "*Approvazione delle linee guida del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli enti del comparto di cui all'art. 1, comma 1, della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22*" descrive gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione della performance e fornisce alcune indicazioni in merito alle fasi e ai tempi in cui si articola il processo e alle sue modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il **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, in cui, agli artt. 24 e 25, definisce rispettivamente la competenza in materia di performance individuale dei dirigenti e l'indice della performance individuale dei dirigenti. L'art. 47 comma 11 dispone in materia di formazione e aggiornamento professionale dei dirigenti. L'art. 62 disciplina la retribuzione di risultato.

Il **testo unico delle disposizioni contrattuali, economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta**, sottoscritto in data 13 dicembre 2010, all'art. 135 disciplina il salario di risultato dei dipendenti delle categorie del Comparto. Gli artt. 150 e 151 definiscono l'allocazione 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.

Il **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle aziende dei servizi pubblici della cultura, del turismo, dello sport e del tempo libero**, rinnovato in data 12 maggio 2016, all'art. 64 disciplina il Premio di Risultato delle categorie di Federculture, per la finalità di coinvolgere e fare partecipare tutti i lavoratori al miglioramento continuo dell'Azienda attraverso la realizzazione di obiettivi e programmi di efficienza, produttività e qualità, obiettivi/programmi che possono essere a carattere aziendale, di area, di gruppo o anche individuali.

I soggetti valutati

Il modello del sistema di valutazione della performance dell'IVAT è applicabile al seguente personale:

- → Il Direttore, incarico dirigenziale di secondo livello 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;
- → Il 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 – CCRL Comparto.
- → Il personale dipendente inquadrato nelle categorie del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle aziende dei servizi pubblici della cultura, del turismo, dello sport e del tempo libero, rinnovato in data 12 maggio 2016 - CCNL Federculture

Gli elementi oggetto di valutazione

Ogni dipendente sarà valutato, con pesi diversi a seconda del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sui seguenti elementi:

1. La performance organizzativa, legata al raggiungimento da parte dell'ente di tutti gli obiettivi contenuti nel Piano della performance – parametro di riferimento per il solo Direttore dell'ente;
2. La performance di unità organizzativa, connessa alle differenti Aree di Attività e legata alla realizzazione degli obiettivi assegnati all'Area di Attività di riferimento contenuti nel Piano delle performance – parametro di riferimento per il personale inquadrato nelle categorie del due contratti di riferimento CCRL Comparto e CCNL Federculture;
3. I comportamenti organizzativi individuali, legati all'allegato dizionario dei comportamenti organizzativi – parametro di riferimento per tutti i dipendenti dell'Institut.

Nei paragrafi successivi sono illustrati in maniera più dettagliata i diversi elementi oggetto di valutazione, con particolare attenzione ai collegamenti con gli strumenti di programmazione e le modalità di valutazione.

La valutazione della performance organizzativa dell'ente

La performance organizzativa dell'ente nel suo complesso concerne l'orientamento dell'intera organizzazione al raggiungimento degli obiettivi che l'ente si è posto e che sono stati individuati attraverso il Piano della performance.

Gli obiettivi della performance organizzativa dell'ente esprimono il risultato che l'organizzazione intende conseguire per la soddisfazione dei bisogni dei propri portatori di interesse e devono essere coerenti con la strategia definita nella *mission* e nella *vision.*

Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti criteri:

a) Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unita 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.
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 di norma durata annuale. La data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera certa.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa viene indicato all'interno della relazione annuale sulla performance, che ogni ente trasmette alla Commissione indipendente di valutazione per la sua validazione.

In relazione alla struttura organizzativa dell'IVAT l'unico soggetto coinvolto nella valutazione della performance organizzativa dell'ente è il Direttore, unico responsabile nel complesso del raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa dell'ente viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze della relazione al piano della performance, attribuendo i seguenti punteggi:

→ Obiettivo non raggiunto: 0 punti
→ Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 89 punti
→ Obiettivo raggiunto: 90 punti
→ Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: da 91 a 100 punti

La valutazione della performance di unità operativa

La performance di unità organizzativa concerne l'orientamento della singola Area di Attività di riferimento al raggiungimento degli obiettivi assegnati attraverso il piano della performance.

Gli obiettivi indicati nel piano consistono in obiettivi che vengono affidati all'Area di Attività al fine di garantire una corretta gestione coerente con i principi di efficienza, efficacia ed economicità. Non è possibile individuare obiettivi:

- Generici, per i quali non è stato individuato l'indicatore atteso o non sono state create le condizioni per valutare in modo preciso l'attività da svolgere;
- Corrispondenti ad adempimenti amministrativi obbligatori, salvo che sia evidenziata la misura del miglioramento atteso;
- Di semplice destinazione della spesa, anziché di risultato atteso;
- Incoerenti con i programmi dell'ente o incoerenti con altri obiettivi espressi dal medesimo o da altro centro di costo dell'ente;
- Privi di misura o con misure inidonee a registrare in modo oggettivo l'indicatore atteso.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della performance di unità operativa viene indicato all'interno della relazione annuale sulla performance, che ogni ente trasmette alla Commissione indipendente di valutazione per la sua validazione.

In relazione alla struttura organizzativa dell'IVAT i soggetti coinvolti nella valutazione della performance di unità operativa è il personale inquadrato nelle categorie del due contratti di riferimento – CCRL Comparto e CCNL Federculture.

La valutazione del grado di raggiungimento della performance di unita organizzativa viene effettuata in sede di processo di valutazione, attribuendo i seguenti punteggi:

→ Obiettivo non raggiunto: 0 punti
→ Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 89 punti
→ Obiettivo raggiunto: 90 punti
→ Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: da 91 a 100 punti

La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che 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. Il valutatore deve misurare i comportamenti del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione, integrando il sistema di valutazione dei risultati avendo coscienza che:

- Dovendo necessariamente basare la valutazione sui soli obiettivi predefiniti non potrebbe valorizzare esaustivamente tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- Dovendo proporre obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riuscirebbe a evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi stessi.

In questo contesto, risulta di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione che si effettui una significativa differenziazione dei giudizi dei comportamenti dei propri collaboratori.

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

La valutazione dei comportamenti del Direttore avviene attraverso l'analisi delle seguenti caratteristiche:

1. Capacità di guidare i collaboratori e leadership;
2. Capacità di collaborare con i soggetti istituzionali interni ed esterni all'ente;
3. Formazione e sviluppo professionale;
4. Innovazione dei processi organizzativi;
5. Relazioni con i diversi portatori di interesse;
6. Modalità di programmazione, di utilizzo e di rendicontazione delle risorse assegnate;
7. Capacità di individuare e risolvere i problemi;
8. Tensione al risultato e alla qualità del lavoro.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro fasce di valutazione per ognuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato punteggio, ossia:

1. Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
2. Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
3. Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
4. Quarta fascia: punteggio da 76 a 100.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato a) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale".

La valutazione delle comportamenti del personale inquadrato nelle categorie del due contratti di riferimento – CCRL Comparto e CCNL Federculture – avviene attraverso l'analisi delle seguenti caratteristiche:

1. Capacità di fare squadra (collaborazione e team working);
2. Capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. Tensione al risultato e alla qualità del lavoro;
4. Formazione e sviluppo professionale;
5. Orientamento all'utente;
6. Flessibilità;
7. Motivazione;
8. Spirito di iniziativa.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato possiede. Le fasce di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

1. Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
2. Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
3. Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
4. Quarta fascia: punteggio da 76 a 100.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo e contenuto nell'allegato b) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie"

Schema riepilogativo degli elementi di valutazione

Elemento oggetto di valutazione	***Documento di pianificazione***	***Documento di rendicontazione***	***Scala di valutazione***
Performance organizzativa dell'ente	Piano delle performance	Relazione annuale sulla performance	Obiettivo non raggiunto: 0 punti Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 89 punti Obiettivo raggiunto: 90 punti Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: da 91 a 100 punti
Performance di unità organizzativa	Piano delle performance	Relazione annuale sulla performance	Obiettivo non raggiunto: 0 punti Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 89 punti Obiettivo raggiunto: 90 punti Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: da 91 a 100 punti
Comportamenti organizzativi individuali	Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	Scheda di valutazione	Prima fascia: punteggio da 0 a 25 Seconda fascia: punteggio da 26 a 50 Terza fascia: punteggio da 51 a 75 Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

La definizione ed il calcolo del punteggio di risultato

Per ottenere il punteggio finale del dipendente devono essere effettuati i seguenti passaggi:

1. Attribuzione di un punteggio di risultato in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance dell'ente (**α**). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi e assume un valore compreso tra 0 e 100;
2. Attribuzione di un punteggio in funzione della valutazione della performance di unità organizzativa sulla base degli obiettivi individuali (**β**). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
3. Attribuzione di un punteggio di risultato in funzione della valutazione dei comportamenti (**γ**). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi comportamenti organizzativi ed e un valore compreso tra 0 e 100;
4. Calcolo del punteggio totale individuale. Viene calcolato effettuando la media ponderata dei punteggi di α, β e γ, secondo le pesature attribuite alle diverse figure professionali come nella tabella sottostante.

Elementi oggetto di valutazione	Direttore	Personale
α valutazione della performance organizzativa dell'ente	70%	00%
β valutazione della performance di unita organizzativa	00%	30%
γ valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	30%	70%
TOTALE	100%	100%

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.

Fatto salvo il principio generale per cui ogni dipendente è coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente (α) e nel raggiungimento degli obiettivi di performance di unita organizzativa (β), nel caso in cui un soggetto non venga valutato su uno o entrambi di questi due elementi, il relativo peso percentuale è sommato al peso percentuale della valutazione dei comportamenti organizzativi individuali (γ).

Le modalità di calcolo del punteggio per i diversi ruoli professionali

Il metodo di calcolo per ciascun soggetto sarà il seguente:

1. Punteggio totale del Direttore = [(α•70) + (β•00) + (γ•30)] / 100
2. Punteggio totale del personale = [(α•00) + (β•30) + (γ•70)] / 100

Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio

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 (o retribuzione/salario di risultato), in funzione delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro il cui valore è quantificato, per il personale dirigenziale e per il personale delle categorie, rispettivamente dall'articolo 62 (Retribuzione di risultato) del testo unico delle disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, e dall'articolo 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 verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione, come risulta dalla seguente tabella:

Fascia	% compenso erogato
< 50	0%
50≤60	60%
60≤70	70%
70≤80	80%
80≤90	90%
90≤100	100%

Il fondo di premialità destinato ai dipendenti delle categorie, costituito in base alle disposizioni previste dai Contratti di Lavoro applicati nell'ambito dell'organizzazione dell'IVAT, verrà distribuito al personale dipendente appartenente ai livelli funzionali sulla base della valutazione conseguita, tenendo conto della percentuale del rapporto di lavoro e del periodo di servizio nel pieno rispetto degli accordi differenziati sottoscritti con le Organizzazioni Sindacali rappresentative dei lavoratori, con la seguente parametrazione in funzione della posizione economica individuale di appartenenza:

CCRL Comparto

Posizione	Peso
A	1
B1	1,08
B2	1,13
B3	1,17
C1	1,21
C2	1,37
D	1,54

CCRL Federculture

Posizione	Peso
A1	1
A2	1,0160
A3	1,0539
B1	1,0699
B2	1,1331
B3	1,1671
C1	1,2147
C2	1,2489
C3	1,2950
D1	1,3644
D2	1,5694
D3	1,6484
Q1	1,7400
Q2	2,0532

Modalità e tempi del processo di valutazione

Il processo di valutazione avviene annualmente, viene effettuato al termine dell'esercizio amministrativo di riferimento e una volta ottenuta la documentazione necessaria per la valutazione degli obiettivi (relazione della performance). 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 l'attestazione dei comportamenti organizzativi individuali e validata attraverso un'apposita relazione di valutazione, di cui agli allegati c), d) ed e) del presente documento.

La valutazione del Direttore viene effettuata sulla base della relazione predisposta dal Direttore stesso e convalidata dal Presidente, organo di direzione politico-amministrativa, che ne da informazione al Consiglio di Amministrazione.

La valutazione verrà effettuata attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nel caso in cui il Presidente e il Direttore non giungano ad una valutazione condivisa, prima della determinazione della valutazione, uno dei due soggetti 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'erogazione del salario di risultato non può avvenire fino a quando la valutazione non e condivisa da entrambi i soggetti.

Nel caso in cui il Presidente e il Direttore giungano ad una valutazione condivisa, la relazione deve essere validata da entrambi i soggetti. La relazione di valutazione deve poi essere trasmessa alla Commissione indipendente di valutazione, istituita presso la Presidenza della Regione, Dipartimento personale e organizzazione, per consentire l'assolvimento delle competenze a essa attribuite.

La valutazione del personale inquadrato nelle categorie viene effettuata dal Direttore in merito al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti individuali. Il Direttore deve condividere la valutazione con il responsabile di servizio di riferimento rispetto all'unità organizzativa di competenza del personale valutato. Al dipendente verrà consegnata la scheda contenente la valutazione di cui all'allegato e).

E' opportuno che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il valutatore assicura il contraddittorio al dipendente.

Schema delle fasi e delle scadenze del processo di valutazione

Fasi collegate con il processo di valutazione	***Scadenza***
1. Approvazione del piano della performance (e conseguente definizione degli obiettivi di performance)	Entro il 31 gennaio dell'anno X
2. Eventuali variazioni al piano della performance e al PEG	Nel corso dell'anno X
3. Approvazione della relazione al piano della performance e relativa trasmissione alla Commissione indipendente di valutazione	Entro il mese di giugno dell'anno X+1
4. Colloquio di valutazione tra il responsabile di servizio/segretario e il personale dell'unità organizzativa 5. Colloquio di valutazione tra il segretario e i responsabili di servizio 6. Colloquio di valutazione tra l'organo di direzione politico-amministrativa e il segretario 7. Erogazione del salario di risultato	Entro il mese di giugno dell'anno X+1

Allegati:

a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale
b) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie
c) Scheda tipo di valutazione del direttore
d) Scheda tipo di valutazione del personale inquadrato nelle categorie

Allegato a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale

	Competenza	Punteggio	Descrizione
1	**CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - capacità di guidare i collaboratori, di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento; - capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenendone e rafforzandone la coesione interna; - avere cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori; - saper svolgere un paziente e metodico lavoro di diffusione delle conoscenze tra i collaboratori, sviluppandone la professionalità; - capacità di sostenere con successo le propri tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza; - attitudine ad argomentare in modo chiaro e coerente e a controbattere tempestivamente con ragionamenti validi e pertinenti.	**0 - 25**	La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, non è oggetto da parte tua di specifiche attenzioni; ritieni di avere capacità e attitudini più tecnico-specialistiche piuttosto che non gestionali e organizzative. Hai diverse difficoltà a pianificare le attività dei tuoi collaboratori, a individuare le priorità e a verificare i risultati. Sei consapevole di avere alcune difficoltà a sostenere una tesi e ad argomentare con chiarezza e sicurezza.
		26 - 50	La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è oggetto da parte tua di limitate attenzioni; preferisci concentrarti maggiormente su altri aspetti. La definizione degli obiettivi, la pianificazione delle attività, l'individuazione delle priorità, il monitoraggio e la comunicazione interna non sempre sono chiari ed efficaci, generando in alcuni casi motivi di confusione e criticità nel clima organizzativo. Hai alcune difficoltà a suscitare il consenso degli interessati in relazione al tuo ruolo nell'organizzazione.
		51 - 75	La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è da parte tua elemento estremamente importante, a cui prestare molta attenzione; sei consapevole di avere capacità e attitudini in tale senso. Chiarezza e condivisione di obiettivi, operatività, capacità di fare squadra, circolazione delle informazioni e trasparenza dei processi e delle relazioni sono qualità fondamentali del tuo stile di gestione che riesci a esercitare con facilità e ottenendo ottimi risultati. Sei in grado di prevedere le mosse dell'interlocutore e di tenerne conto nell'elaborazione delle tue argomentazioni. Obiezioni non previste non ti colgono impreparato e normalmente sei in grado di reagire prontamente con argomenti persuasivi.
		76 - 100	L'orientamento agli altri, nei vari aspetti che lo compongono, è secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso. Sei estremamente attento nei confronti degli altri e investi nelle relazioni con gli altri in prospettiva strategica di lungo periodo con ottimi risultati. Programmi e metti in atto, anche in situazioni complesse, iniziative volte a influenzare e convincere gli interessati. Sai rapportarti a una molteplicità di interlocutori, mostrando abilità nella scelta dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
2	**CAPACITA DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - collaborazione e assistenza nei confronti degli organi politici dell'ente (Sindaco, Presidente, Assessori e Consiglieri); - partecipazione costruttiva alle sedute e alle attività degli organi di governo; - propensione al confronto e al dialogo con i componenti degli organi di governo; - interesse, disponibilità e partecipazione nei confronti di altri soggetti istituzionali al di fuori del proprio ente di appartenenza: comuni e comunità montane della Valle d'Aosta, CPEL, CELVA, Amministrazione regionale, commissioni o gruppi di lavoro interistituzionali, altri enti locali nazionali o internazionali.	**0 - 25**	Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia ritieni di avere delle difficoltà a tale proposito.Sei incentrato sull'attività interna all'ente, che ritieni essere la dimensione principale a cui prestare attenzione. Sei consapevole di non avere facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti sistematici e agevoli con l'ambiente esterno.
		26 - 50	Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia hai difficoltà nella definizione delle modalità e degli strumenti utili alla gestione dei rapporti. Non sempre hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti agevoli con l'ambiente esterno. Partecipi saltuariamente alle attività dei soggetti istituzionali connessi al tuo ente.
		51 - 75	Ritieni importante curare i rapporti con gli organi politici, singolarmente e nelle situazioni collegiali. Fornisci risposte adeguate e nei tempi richiesti. Durante le sedute degli organi politici, fornisci il supporto adeguato alla trattazione delle tematiche in questione. Normalmente hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti regolari e proficui con l'ambiente esterno, costruendo una rete di relazioni professionali diffusa. Partecipi saltuariamente all'attività di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo, ritenendo che la tua partecipazione possa essere utile alla tua attività lavorativa.
		76 - 100	Ritieni molto importante curare i rapporti con gli organi politici, in termini di supporto, affiancamento, interlocuzione e contribuzione, come singoli e in tutte le situazioni collegiali. Assumi un approccio propositivo e risolutivo rispetto alle richieste degli organi politici. In funzione delle attività degli stessi organi, effettui approfondimenti utili alla più efficace trattazione delle tematiche in questione. Sai di avere grandi capacità nel comprendere le dinamiche esterne al tuo ente, e intrattieni rapporti costanti e molto proficui con un'ampia e variegata rete di soggetti dell'ambiente esterno. Partecipi alle attività e ai lavori di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo e propositivo. Ti adoperi sia per il tuo ente sia per la crescita del sistema nel suo complesso.
3	**FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - numero di ore di formazione fruita nel corso dell'anno (il numero minimo di ore per il segretario è individuato in 20, così come stabilito nell'allegato A della deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia dei segretari degli enti locali della Valle d'Aosta n. 43 del 9 dicembre 2010, recante "Determinazioni in merito alla formazione permanente e all'aggiornamento professionale dei segretari anno 2011"); - approccio nei confronti della propria formazione e tipologia di formazione fruita nel corso dell'anno.	**0 - 25**	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state inferiori a 10. Ritieni di disporre già dell'esperienza e delle competenze necessarie per svolgere adeguatamente la tua professione.
		26 - 50	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono comprese tra 10 e 20. Sei consapevole dell'importanza della formazione per la qualità della tua professionalità, tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro non sei nelle condizioni per poter dedicare molto tempo alla tua formazione.
		51 - 75	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 20. Consideri la formazione una buona opportunità di crescita e di sviluppo professionale. Hai effettuato prevalentemente formazione tecnico-specialistica.
		76 - 100	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 20. Ritieni che la formazione sia uno strumento indispensabile per la crescita professionale personale e per portare innovazione e produttività all'interno dell'ente. Hai effettuato sia formazione tecnico-specialistico sia formazione manageriale.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
4	**INNOVAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - atteggiamento nei confronti del cambiamento; - conoscenza degli strumenti informatici; - promozione di strumenti per la semplificazione dei processi e delle procedure all'interno dell'ente.	**0 - 25**	Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, ma non hai facilità a utilizzare i mezzi informatici e tecnologici, a cui continui a preferire gli strumenti tradizionali. L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione esso non sia necessario e che spesso il cambiamento produca più problemi che vantaggi. Ritieni che non sia possibile pensare a significative semplificazioni dei procedimenti e delle procedure interne all'ente.
		26 - 50	Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, tuttavia non hai molta confidenza con i mezzi informatici e tecnologici. L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione tale aspetto non presenti particolare rilevanza. Ritieni che i procedimenti e le procedure interni all'ente siano complessi, e che per essi non sia così facile introdurre delle semplificazioni.
		51 - 75	Conosci i principali strumenti informatici e tecnologici che utilizzi quotidianamente nel tuo lavoro. Ti interessi alle novità che emergono in materia e cerchi di introdurle in ambito lavorativo. Non hai difficoltà ad adattarti alle nuove procedure organizzative e consideri sempre positivamente il cambiamento.
		76 - 100	Conosci diversi strumenti informatici e tecnologici, ti aggiorni costantemente sulle ultime novità in materia nella convinzione che possano supportare l'attività lavorativa tua e dei tuoi collaboratori. Promuovi e incoraggi sistematicamente il cambiamento e la riorganizzazione dei processi e delle procedure interne all'ente in un'ottica di progressiva semplificazione e miglioramento organizzativo.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
5	**RELAZIONI CON I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari di servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.	**0 - 25**	Le relazioni con i portatori di interesse non sono un tuo punto di forza, ovvero non sono oggetto da parte tua di specifiche attenzioni. Sei convinto che sia assolutamente più importante curare gli aspetti oggettivi dell'azione amministrativa, piuttosto che non valutarne e misurarne l'efficacia.
		26 - 50	Le relazioni con i portatori di interesse sono oggetto da parte tua di limitate attenzioni; ritieni che vi siano altri aspetti su cui doverti concentrare di più. Sei disposto a confrontarti con i soggetti portatori di interesse, limitandoti però a fornire informazioni basilari. A tuo parere la soddisfazione dell'utenza è un elemento difficile da prevedere e da ottenere, poiché dipende da fattori soggettivi e circostanze contingenti, a cui non sarebbe produttivo prestare attenzioni specifiche. Per questo motivo non hai attivato sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente.
		51 - 75	Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto importante, a cui prestare attenzioni specifiche; ritieni di avere buone attitudini e capacità in tale senso. Cerchi di assumere sempre un atteggiamento disponibile nei confronti dei diversi portatori di interesse, cercando di individuare le risposte adeguate alle loro esigenze. Anche per questi motivi, hai promosso l'attivazione di sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente.
		76 - 100	Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso. Ritieni che ai portatori di interesse sia necessario dedicare specifiche attenzioni, tanto che approfondisci sempre le problematiche che ti vengono richieste fornendo risposte pienamente esaustive e sollecite, ponendo al centro della tua attenzione la soddisfazione dell'utenza. Hai attivato sistemi permanenti per la misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
6	**MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: -l'efficienza nell'impiego delle risorse umane, economiche e strumentali, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	**0 - 25**	Sei consapevole del fatto che la programmazione, l'utilizzo e la rendicontazione delle risorse assegnate non sono un tuo punto di forza; non dedichi a tale aspetto particolari attenzioni e ritieni di avere maggiori capacità su altri fronti. Ritieni di avere delle difficoltà nella programmazione delle risorse economiche dell'ente. Per il resto, in alcune circostanze si sono verificati scostamenti rispetto alle risorse assegnate. Ritieni di avere delle difficoltà a tenere aggiornata la parte politica nella gestione economico-finanziaria.
		26 - 50	Sei consapevole del fatto che non sempre riesci a programmare, di utilizzare e rendicontare le risorse assegnate nella maniera più adeguata; non dedichi molta attenzione a tale aspetto. Ritieni importante effettuare una corretta pianificazione delle risorse economiche, tuttavia non sempre sei a tuo agio nell'occuparti della gestione economico-finanziaria. Hai qualche incertezza nell'affrontare i temi economico-finanziari con la parte politica.
		51 - 75	Ritieni di avere buone capacità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi attenzioni specifiche a tale aspetto, ottenendo buoni risultati. Ritieni di essere in grado di pianificare e di gestire in maniera corretta le risorse economiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo nei limiti fissati dai documenti di programmazione. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche.
		76 - 100	Ritieni di avere ottime capacità di di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi massima attenzione a tale aspetto, ottenendo ottimi risultati. Effettui una pianificazione strategica delle risorse economiche assegnate, anche tenendo conto delle dimensioni e del grado di complessità del tuo ente, raggiungendo obiettivi di qualità e generando una rimarcabile efficienza. Produci con cadenza periodica documenti di reportistica per aggiornare la parte politica sull'andamento dell'utilizzo delle risorse finanziarie. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche. Hai promosso e attivato progetti per ricevere risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle spettanti all'ente.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
7	**CAPACITA DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • capacità di selezionare e identificare i "veri problemi", quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell'organizzazione; • capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione; • capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento; • capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione.	**0 - 25**	Non intuisci e non individui il vero problema e non orienti l'analisi per risolverlo. Non riesci a dare un'organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.
		26 - 50	Intuisci il vero problema ma non riesci a orientare l'analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente.
		51 - 75	Inquadri subito il vero problema e orienti la soluzione, dando un contributo intellettivo e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Possiedi un buon livello di pensiero creativo che porta all'azione elementi di novità.
		76 - 100	Inquadri e analizzi il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.
8	**TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA DEL LAVORO** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti • capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo.	**0 - 25**	Non sei all'altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.
		26 - 50	Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.
		51 - 75	Ti poni obiettivi di miglioramento. Promuovi nuove modalità di lavoro, sei attento alle implicazioni delle tue decisioni sui costi e sul consumo di risorse.
		76 - 100	Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.

Allegato b) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie

	Competenza	Punteggio	Descrizione
1	**CAPACITA DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • attitudine alla mediazione tra i componenti di un gruppo di lavoro o tra i colleghi all'interno di uno stesso ufficio, insieme alla creazione di valori condivisi, senso di appartenenza e identità • capacità di dare spazio a caratteristiche e competenze individuali così che possano contribuire all'arricchimento professionale e relazionale del gruppo • capacità di sostenere lo spirito di cooperazione in vista di obiettivi comuni tra soggetti con competenze diverse	**0 - 25**	Mancanza totale di condivisione. Scarsa attenzione rivolta alle dinamiche interne al gruppo e alimentazione di contrasti e disagi.
		26 - 50	Difficoltà relazionali di fronte ai processi di cambiamento. Collaborazione a livello strettamente formale e propensione al lavoro solista.
		51 - 75	Partecipazione attiva al lavoro di squadra e al confronto, attraverso un atteggiamento collaborativo e solidale nei confronti degli altri. Azioni in sintonia con lo spirito del gruppo e ricerca di obiettivi comuni.
		76 - 100	Capacità di ascolto, immedesimazione e comprensione degli altri. Ricerca di punti di contatto tra i componenti del gruppo. Capacità di creare, trasmettere e promuovere i valori identitari del gruppo.
2	**CAPACITA DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • capacità di selezionare e identificare i "veri problemi", quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell'organizzazione; • capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione. • capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento • capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione È preponderante la capacità di costruzione concettuale e di ordinamento gerarchico dei pensieri.	**0 - 25**	Non intuisci e non individui il vero problema e non orienti l'analisi per risolverlo. Non riesci a dare un'organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.
		26 - 50	Intuisci il vero problema ma non riesci a orientare l'analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente.
		51 - 75	Inquadri il vero problema e orienti l'analisi verso la soluzione, dando un contributo intellettivo e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Il risultato del tuo lavoro è abitualmente chiaro, efficace e congruente.
		76 - 100	Inquadri e analizzi il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
3	**TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA DEL LAVORO** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti • capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo	**0 - 25**	Non sei all'altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.
		26 - 50	Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.
		51 - 75	Raggiungi i risultati che ti vengono richiesti, riuscendo a realizzarli con adeguata precisione. Ti poni obiettivi di miglioramento, mettendoli in pratica anche attraverso nuove modalità di lavoro.
		76 - 100	Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.
4	**FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • approccio nei confronti della formazione; • capacità di individuazione delle proprie esigenze formative; • livello qualitativo e quantitativo della formazione fruita.	**0 - 25**	Ritieni che non vi siano le condizioni e le necessità di investire sulla formazione. Ritieni di disporre già dell'esperienza e di tutte le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i tuoi compiti. Non hai partecipato ad alcun corso di formazione.
		26 - 50	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro, ritieni che non vi siano le condizioni per poter dedicare molto tempo alla formazione. Per questo hai partecipato raramente ai corsi di formazione che ti venivano segnalati dal tuo superiore.
		51 - 75	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Hai privilegiato i momenti di formazione ad altri impegni nella convinzione che questi potessero migliorare le tue prestazioni lavorative. Hai fatto richiesta per la partecipazione a diversi corsi di formazione.
		76 - 100	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Per questo hai proposta al tuo superiore un piano formativo personale, sulla base della valutazione delle tue esigenze formative.
5	**ORIENTAMENTO ALL'UTENTE** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • disponibilità e cortesia dimostrate nei confronti degli utenti dei diversi servizi offerti dall'ente; • capacità di capire le esigenze degli utenti, soddisfare le loro richieste, superando le loro aspettative; • capacità di rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste, sollecitando anche gli altri uffici a farlo; • tutelare l'utente, garantendo il rispetto delle norme.	**0 - 25**	Non ti senti responsabile del soddisfacimento dell'utente. Ti mostri contrario o indifferente alla necessità di finalizzare il tuo lavoro al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.
		26 - 50	Tende ad offrire il servizio minimo indispensabile, attenendoti in modo esclusivamente burocratico alle prescrizioni normative per l'erogazione dei servizi, senza verificare se la risposta burocratica risulta adeguata al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.
		51 - 75	Risponde alle richieste di informazione e/o erogazione/assistenza, o di collaborazione dell'utente verificando in che misura la tua risposta porta alla soddisfazione dell'esigenza espressa.
		76 - 100	Persegui il miglioramento continuo dell'organizzazione dei servizi, effettuando delle analisi dei problemi posti dagli utenti e dalle soluzioni adottate e traendo da questi delle proposte utili per modificare l'organizzazione dei servizi, e migliorare continuamente efficienza e qualità degli stessi.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
6	**FLESSIBILITA** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • capacità di adattarsi alla situazione e di lavorare efficacemente in contesti e ruoli differenziati o con gruppi di lavoro differenti • disponibilità a confrontarsi con prospettive diverse e ad apprezzarle apertura a nuove possibilità e capacità di comprenderne le applicazioni nella propria area	**0 - 25**	Ostinazione, chiusura al dialogo. Incapacità di affrontare i cambiamenti e ostilità nei confronti delle novità.
		26 - 50	Disponibilità passiva al cambiamento. Conformismo negli atteggiamenti e scarsa propensione al confronto.
		51 - 75	Accettazione costruttiva dei mutamenti e degli imprevisti e apertura al confronto e allo scambio di opinioni. Visione dei cambiamenti come fattori di miglioramento professionale e organizzativo.
		76 - 100	Promozione dell'innovazione di strategie lavorative e relazionali. Promozione e incentivazione dei mutamenti. Capacità di trarre slanci e spunti costruttivi dagli imprevisti.
7	**MOTIVAZIONE** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • intensità dell'energia che si spende ogni giorno nel proprio lavoro • natura della motivazione che sorregge e accompagna l'impegno personale • senso di autodisciplina e perseveranza, che aiuta a non disperdere le energie personali e a focalizzarle sulla meta da raggiungere • capacità di trovare nella propria attività nuovi stimoli e interessi, traendo soddisfazione da quello che si fa, più ancora che da quello che si riceve per ciò che si fa	**0 - 25**	Cerchi di fare meno del minimo indispensabile, quando si avvicina la fine della giornata lavorativa lasci tutto senza ultimare ciò che stai facendo, eviti il coinvolgimento in qualsiasi attività e novità.
		26 - 50	Cerchi di fare il minimo indispensabile e sei restio alle novità.
		51 - 75	Esegui disciplinatamente il tuo lavoro senza particolare coinvolgimento, non approfondisci la logica di ciò che ti viene richiesto e non hai quindi capacità autocorrettiva. Se ti viene richiesto ti fermi al lavoro più del dovuto.
		76 - 100	Ti dedichi anima e corpo al tuo lavoro. Porti sempre a termine il tuo lavoro, anche oltre l'orario lavorativo stabilito, non aspetti ordini dall'alto di fronte a un'emergenza, ma ti attivi autonomamente, ti prendi a carico lavori aggiuntivi in caso di sostituzione di colleghi. Sei autocritico sul tuo operato ed eviti di ripetere errori, tendi a ricercare sempre nuovi spunti per migliorare nel tuo lavoro.
8	**SPIRITO DI INIZIATIVA** Questo indicatore considera i seguenti aspetti: • capacità di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne • desiderio di cercare comunque soluzioni, anche attraverso strade mai percorse • attitudine ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità, senza farsi intimorire dai rischi connessi	**0 - 25**	Fai solo ciò che ti è espressamente richiesto e bisogna sollecitarti più volte prima che ti attivi, trovi scuse per non prendere iniziative e ti limiti a sterili recriminazioni.
		26 - 50	Pur rendendoti conto della necessità di attivarti autonomamente non sempre sei in grado di prendere le necessarie iniziative.
		51 - 75	Non aspetti impulsi esterni e sollecitazioni, ma agisci prontamente, assumendo le necessarie iniziative. Previeni le criticità e le situazioni di emergenza, adottando gli opportuni accorgimenti. Non ti scoraggi, perseveri e fai ripetuti tentativi per superare gli ostacoli.
		76 - 100	Guardi al futuro, più che come fonte di incertezze e rischi da cui cautelarti, come sfida a cogliere nuove opportunità e a cercare soluzioni inedite, che non tieni gelosamente per te, ma sei pronto a mettere a disposizione degli altri.

IVAT – INSTITUT VALDOTAIN DE L'ARTISANAT DE TRADITION

Allegato c) SCHEDA TIPO DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE

anno 201_

Nome e cognome: _____

Descrizione dell'incarico

Durata dell'incarico: dal __/__/____ al __/__/____

Criterio di valutazione n. 1

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - parametro di riferimento per il solo Direttore dell'ente

N.	CODICE IDENTIFICATIVO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
			TOTALE			

VALUTAZIONE MEDIA [α] (totale / numero obiettivi)	

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- risultato atteso: indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obbiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 89 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: da 91 a 100 punti.

Criterio di valutazione n. 2

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA - parametro di riferimento per il solo personale inquadrato nelle categorie del due contratti di riferimento CCRL Comparto e CCNL Federculture

N.	CODICE IDENTIFICATIVO	AREA DI ATTIVITA'	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
				TOTALE			

VALUTAZIONE MEDIA [β] (totale / numero obiettivi)

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- programma/progetto/centro di costo: indicare il numero e la descrizione del programma, progetto o centro di costo all'interno del quale è inserito l'obiettivo di unità organizzativa;
- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo che si vuole raggiungere;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che s'intende utilizzare per la determinazione del risultato;
- risultato atteso: indicare il risultato che si pensava di conseguire al momento dell'adozione del PEG;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obbiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 89 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: da 91 a 100 punti.

Criterio di valutazione n. 3

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI - parametro di riferimento per tutti i dipendenti dell'Institut

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
- Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
- Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
- Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

Per un'analisi delle singole competenze consulta il "Dizionario delle competenze del personale dirigenziale".

	Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	**Punteggio**
1	CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP	
2	CAPACITÀ DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE	
3	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE	
4	INNOVAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI	
5	RELAZIONI CON I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE	
6	MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE	
7	CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI	
8	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO	
	TOTALE	
	VALUTAZIONE MEDIA [y] (totale / 8)	

RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA
1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	[α]	70%
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	[β]	00%
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	[γ]	30%
PUNTEGGIO FINALE		____ / 100

Formula per la definizione del punteggio finale = [(α•70) + (β•00) + (γ•30)] / 100

Note

Data, _____

Firma del Direttore _____

Firma del Presidente _____

Allegato d) SCHEDA TIPO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE INQUADRATO NELLE CATEGORIE

anno 201_

Nome e cognome: _____

Livello di appartenenza: _____

Criterio di valutazione n. 1

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - parametro di riferimento per il solo Direttore dell'ente

N.	CODICE IDENTIFICATIVO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
			TOTALE			

VALUTAZIONE MEDIA [α] (totale / numero obiettivi)	

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- risultato atteso: indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obbiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 89 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: da 91 a 100 punti.

Criterio di valutazione n. 2

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA - parametro di riferimento per il solo personale inquadrato nelle categorie del due contratti di riferimento CCRL Comparto e CCNL Federculture

N.	CODICE IDENTIFICATIVO	AREA DI ATTIVITA'	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
				TOTALE			

VALUTAZIONE MEDIA [β] (totale / numero obiettivi)

LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- programma/progetto/centro di costo: indicare il numero e la descrizione del programma, progetto o centro di costo all'interno del quale è inserito l'obiettivo di unità organizzativa;
- descrizione dell'obiettivo: descrivere brevemente l'obiettivo che si vuole raggiungere;
- indicatore di risultato: descrivere l'indicatore numerico che s'intende utilizzare per la determinazione del risultato;
- risultato atteso: indicare il risultato che si pensava di conseguire al momento dell'adozione del PEG;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obbiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 89 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: da 91 a 100 punti.

Criterio di valutazione n. 3

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI INDIVIDUALI - parametro di riferimento per tutti i dipendenti dell'Institut

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: punteggio da 0 a 25;
- Seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
- Terza fascia: punteggio da 51 a 75;
- Quarta fascia: punteggio da 76 a 100

Per un'analisi delle singole competenze consulta il "Dizionario delle competenze del personale dirigenziale".

	Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	**Punteggio**
1	CAPACITÀ DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)	
2	CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI	
3	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO	
4	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE	
5	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	
6	FLESSIBILITÀ	
7	MOTIVAZIONE	
8	SPIRITO DI INIZIATIVA	
	TOTALE	
	VALUTAZIONE MEDIA [y] (totale / 8)	

RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA
1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	[α]	00%
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	[β]	30%
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	[γ]	70%
PUNTEGGIO FINALE		

Formula per la definizione del punteggio finale = [(α•00) + (β•30) + (γ•70)] / 100

Note

Data, _____

Firma del Dipendente _____

Firma del Direttore _____