Piano delle Performance

Articolo 10 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150
Articolo 35 della Legge regionale 23 luglio 2010, n. 22

Triennio 2018 / 2020

Approvato con determinazione del Presidente n. 005 in data 31 gennaio 2018

INDICE

Introduzione

- Il quadro istituzionale 3
- Gli impegni dell'Institut 3
- Il ciclo generale di gestione delle performance 4
- Il Piano delle Performance 4
- Collegamenti del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPTC) con il Piano delle Performance 6

Parte I - Il Contesto di riferimento e l'organizzazione istituzionale

- I compiti dell'IVAT 6
- Il contesto esterno 7
- La gestione politica 8
- Il contesto interno 9
- La struttura organizzativa 10
- Le risorse umane 10
- Le risorse finanziarie 11
- Le partecipazioni societarie 12
- L'analisi del contesto e dell'organizzazione: i punti di forza e le criticità 13

Parte II – Gli obiettivi del triennio 2018/2020

- Gli obiettivi generali dell'Amministrazione 14
- Gli obiettivi operativi per l'esercizio 2018 14

Parte III – Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

- Premessa 16
- I riferimenti normativi 16
- I soggetti valutati 18
- Gli elementi oggetto di valutazione 18
- La valutazione della performance organizzativa dell'ente 18
- La valutazione della performance di unità operativa 19
- La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali 19
- Schema riepilogativo degli elementi oggetto di valutazione 21
- La definizione ed il calcolo del punteggio di risultato 21
- Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio 22
- Modalità e tempi del processo di valutazione 23

Allegati:

a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigente
b) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie
c) Scheda tipo di valutazione del Direttore
d) Scheda tipo di valutazione del Responsabile di servizio - PPO
e) Scheda tipo di valutazione del personale inquadrato nelle categorie

INTRODUZIONE

Il quadro istituzionale

Il piano della performance è un documento di programmazione e comunicazione previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (meglio conosciuto come "Riforma Brunetta"), attuativo della Legge n. 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione, recepito in Valle d'Aosta dalla 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*", la quale, nel disciplinare la nuova organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli Enti del Comparto unico della Valle d'Aosta, disciplina i precetti delle norme nazionali sopra menzionate.

Il D. Lgs. n. 150/2009 dispone che le Amministrazioni Pubbliche debbano organizzare il lavoro in un'ottica di miglioramento continuo. Il concetto di performance utilizzato dal Legislatore "non è la versione inglese del concetto di *rendimento* o di *produttività*, ma è un pensiero che deve rappresentare il passaggio fondamentale dalla logica dei mezzi a quella dei risultati".

La performance è quindi il contributo, il risultato, che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione a cui appartiene è stata costituita.

Per raggiungere i risultati appena indicati, il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

a) Programmazione;
b) Pianificazione;
c) Monitoraggio;
d) Valutazione e misurazione, con esito finale nella premialità e nella rendicontazione alla PA e ai cittadini.

Performance, valutazione e merito: su questi tre principi cardine, affermati con forza dal provvedimento di riforma, è necessario agire per produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati; il ciclo di gestione della Performance offre, quindi, alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalla logica dei mezzi (*input* – cultura dell'adempimento) a quella dei risultati (*output* ed *outcome* – cultura del risultato).

Tutte le Amministrazioni Pubbliche sono chiamate a misurare e valutare le proprie performance, intendendo per performance il contributo (risultato e modalità di conseguimento del risultato) che un'entità organizzativa realizza nell'operare per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi relativi alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione stessa è stata costituita.

Le buone performance, organizzative e individuali, devono essere giustamente premiate, abbandonando logiche di appiattimento e introducendo nel settore pubblico la meritocrazia in antitesi totale con i "sistemi di erogazione a pioggia" del trattamento accessorio.

Le Amministrazioni Pubbliche devono, infine, rendere visibile e trasparente la performance, anche attraverso il confronto con standard internazionali e con le migliori pratiche già attivate a livello nazionale.

Gli impegni dell'Institut

In ottemperanza alle normative vigenti l'Institut Valdôtain de l'Artisanat de Tradition (IVAT) si impegna pertanto a pubblicare, a diffondere ed a far conoscere ai cittadini ed agli altri portatori di interesse (stakeholder), attraverso il proprio sito web istituzionale www.lartisana.vda.it ed altri strumenti di comunicazione efficace, le azioni attivate ed i risultati raggiunti, curando che

ciò avvenga in modo chiaro e intellegibile; attraverso le iniziative pianificate sarà inoltre possibile valorizzare la capacità professionale e le competenze delle risorse operanti presso l'Ente, portando ad un clima interno collaborativo destinato a rendere più agevoli e concrete le possibilità di raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli organi competenti.

Il ciclo generale di gestione delle performance

A questo fine è stato introdotta l'organizzazione di un *Ciclo generale di gestione della Performance*, che può definirsi quale "processo destinato a collegare e coordinare più fasi dell'azione amministrativa, mirato a supportare una valutazione delle amministrazioni e dei dipendenti e volto al miglioramento organizzativo collettivo e al riconoscimento del merito individuale".

L'attuazione del ciclo di gestione della performance si realizza, concretamente, attraverso i seguenti documenti:

1. il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);
2. il Piano della Performance;
3. il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale;
4. la Relazione sulla Performance.

Si illustrano sinteticamente le azioni formali attraverso le quale si concretizza il Ciclo generale di gestione della Performance.

1. Il responsabile della trasparenza dell'IVAT redige il **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT)** che contiene gli obiettivi strategici governativi per lo sviluppo della strategia di prevenzione della corruzione e della trasparenza; il Piano viene approvato con determinazione del Presidente dell'IVAT
2. In esecuzione delle scelte di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione con il Bilancio di previsione, il Direttore propone il **Piano triennale delle Performance,** con il quale vengono elencati gli obiettivi strategici e quelli operativi, nonché le azioni specifiche di miglioramento dei servizi resi alla cittadinanza; il Piano viene quindi approvato con determinazione del Presidente dell'IVAT.
3. Attraverso il **Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale** l'IVAT verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati e garantisce il monitoraggio dell'andamento dell'ente tanto sul piano organizzativo generale quanto su quello individuale. Associando la performance organizzativa a quella individuale, si ricollega inevitabilmente la valutazione dell'organizzazione con quella del dirigente e dei dipendenti, anche ai fini della premialità. Nei casi in cui gli obiettivi vengano assegnati a più dipendenti, laddove, quindi, i processi amministrativi coinvolgono più strutture all'interno di una stessa amministrazione, si amplifica lo spirito di coesione e il lavoro di squadra. Il sistema è parte integrante del Piano triennale delle Performance.
4. Annualmente l'Institut presenta infine una relazione sui risultati conseguiti (**Relazione sulle Performance**), evidenziando gli obiettivi raggiunti e motivando gli eventuali scostamenti, nel rispetto del principio di trasparenza; la Relazione viene approvata con determinazione del Presidente.

Il Piano delle Performance

Il Piano delle Performance è il documento programmatico con valenza triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi e indicatori, definendo quindi gli elementi fondamentali su cui basare poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione delle performance sia organizzativa che individuale. E' il documento che da avvio al ciclo di

gestione della performance, coerente e integrato con gli altri documenti di programmazione e con il Sistema di misurazione dell'ente.

Il presente Piano è stato realizzato nel rispetto del quadro normativo che è emerso dopo l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e dei decreti legislativi n. 33/2013 e n. 39/2013. Il Piano delle Performance viene concepito anche come momento di sintesi degli strumenti di programmazione dell'ente e contiene gli obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità, nell'ottica del coordinamento prescritto dalla normativa vigente.

Il Piano viene redatto in maniera da garantire i seguenti principi: *qualità, comprensibilità ed attendibilità* dei documenti di rendicontazione della performance.

La *qualità* della rappresentazione della performance e data dall'adozione di un sistema di obiettivi che siano:

a) Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
b) Specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
c) Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
d) Riferibili ad un arco temporale determinato;
e) Commisurati a valori di riferimento derivanti da standard nazionali o locali, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
f) Confrontabili con le tendenze di produttività dell'amministrazione, ove possibile, al triennio precedente;
g) Correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili.

La *comprensibilità* della rappresentazione della performance è data dal legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. Si tratta di rappresentare il contributo che l'amministrazione intende apportare attraverso la propria azione al soddisfacimento dei bisogni della collettività.

L'*attendibilità* della rappresentazione della performance sussiste solo se e verificabile *ex post* la correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

La Regione Autonoma Valle d'Aosta, nell'esercizio della sua competenza legislativa primaria in materia, ha recepito i principi della "*Riforma Brunetta*" attraverso la Legge regionale 23 luglio 2010 n. 22 che al capo IV rubrica "*Trasparenza e valutazione della performance*".

La Giunta Regionale, inoltre, con deliberazione n. 3771/2010, ha disciplinato il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale della Regione Autonoma della Valle d'Aosta disponendo, in particolare, che ciascun Ente della Regione stessa predisponga un piano della performance a valenza triennale da aggiornarsi annualmente sulla base delle indicazioni del vertice politico amministrativo: la redazione del piano della performance è effettuata dal Direttore dell'IVAT mentre la sua approvazione è competenza del Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Come tutti gli enti strumentali della Regione autonoma Valle d'Aosta, l'IVAT è stato chiamato dal 1° gennaio 2017 ad attenersi ai nuovi principi contabili derivanti dall'applicazione del D.Lgs 118/2011, e conseguentemente alla stesura del bilancio secondo la nuova struttura individuata per programmi e missioni. Questo principio di *uniformità* tra tutti gli enti del territorio nazionale è stato dettato dalla necessita di attuare il principio del *consolidamento dei conti pubblici*. Il raccordo viene assicurato dal coordinamento sui principali documenti di programmazione del sistema contabilità della Valle d'Aosta e dall'attenzione ai profili di responsabilità dei vari attori (finanziario, gestionale, di risultato) ed all'assetto organizzativo strettamente correlato.

Gli obiettivi gestionali discendono dalle linee guida ed indirizzi definiti nel bilancio triennale, e vengono esposti nel Piano delle Performance che diventa, conseguentemente, *Documento triennale di programmazione strategica ed operativa. C*on il piano vengono:

- Dettagliati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- Dettagliati gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- Assegnati gli obiettivi al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- Previsti i necessari collegamenti con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);

Le disposizioni legislative in materia prevedono la pubblicazione immediata del Piano delle Performance, la previsione di momenti intermedi di verifica e l'approvazione della relazione finale quale documento consuntivo sui risultati raggiunti nell'anno di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione dell'IVAT ha approvato in data 28 dicembre 2017, con deliberazione n. 59, il bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2018 e triennale 2018/2020.

Collegamenti del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) con il Piano delle Performance

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e i relativi adempimenti sono parte integrante e sostanziale del ciclo della Performance, nonché oggetto di rilevazione e misurazione nei modi e nelle forme previste dallo stesso e dalle altre attività di valutazione circa l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

La trasparenza dei dati e degli atti amministrativi prevista dal decreto legislativo n. 33/2013 rappresenta lo standard di qualità necessario per un effettivo controllo sociale, ma anche un fattore determinante collegato alla performance dei singoli uffici e servizi istituzionali.

In particolare la pubblicità totale dei dati relativi all'organizzazione, ai servizi, ai procedimenti e ai singoli provvedimenti amministrativi consente alla cittadinanza di esercitare quel controllo diffuso e quello stimolo utile al perseguimento di un miglioramento continuo dei servizi offerti dall'ente e dell'attività amministrativa nel suo complesso L'attività di pubblicazione dei dati e dei documenti prevista dalla normativa e dal Programma per la Trasparenza costituisce altresì parte essenziale delle attività del Piano Anticorruzione.

Il Presidente dell'IVAT ha approvato il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (P.T.P.C.T.) relativo agli anni 2018-2020 con determinazione n. 004 in data 31 gennaio 2018.

PARTE I - IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E L'ORGANIZZAZIONE ISTITUZIONALE

I compiti dell'IVAT

I compiti ed il funzionamento dell'IVAT sono disciplinati dalla legge regionale 24 maggio 2007, n. 10 "Nuova disciplina dell'Institut Valdôtain de l'Artisanat de Tradition (IVAT)" ed è quindi ad essa, ed ai suoi riferimenti statutari e regolamentari, che gli organi di direzione politica ed amministrativa, così come tutto il personale dipendente, devono rifarsi nell'organizzazione e conduzione delle rispettive attività.

In particolare l'articolo 1 comma 3 recita testualmente;

L'IVAT ha il compito di sviluppare e valorizzare l'artigianato valdostano di tradizione, come definito dall'articolo 2, comma 1, lettera a), della legge regionale 21 gennaio 2003, n. 2 (Tutela e valorizzazione dell'artigianato valdostano di tradizione), attraverso:

a) la ricerca storica e documentale;

b) lo studio e la divulgazione delle caratteristiche e delle tecniche utilizzate;

c) il recupero del patrimonio storico;

d) la tutela dei prodotti;
e) le attività inerenti alla formazione dei produttori;
f) la gestione di sedi museali o espositive, ivi compresa la gestione del Museo dell'artigianato valdostano di tradizione di cui all'articolo 2bis;
g) la commercializzazione dei prodotti di artigianato, con le modalità di cui all'articolo 2;
h) l'organizzazione o la partecipazione ad iniziative promozionali;
i) ogni altra azione volta alla valorizzazione del patrimonio artigianale valdostano di tradizione"

L'articolo 2 della l.r. n. 10/2007, espressamente richiamato alla lettera g) del precedente articolo 1 comma 3 recita:

1. *L'IVAT può commercializzare i prodotti dell'artigianato valdostano di tradizione riconducibili alle categorie di cui all'articolo 3 della l.r. 2/2003 e i prodotti dell'artigianato valdostano di cui all'articolo 7, comma 2, della medesima legge.*
2. *I prodotti di cui al comma 1 sono contrassegnati con un marchio registrato le cui caratteristiche grafiche e modalità d'uso sono approvate dal consiglio di amministrazione*.

Mentre l'articolo 2bis della l.r. n. 10/2007, espressamente richiamato alla lettera f) del precedente articolo 1 comma 3 recita:

1. *E' istituito, in Comune di Fénis, il Museo dell'artigianato valdostano di tradizione (MAV), le cui attività e modalità di funzionamento sono stabilite nell'ambito dello statuto dell'IVAT approvato ai sensi dell'articolo 9.*
2. *Al fine di assicurarne la gestione con modalità coerenti e appropriate rispetto alle attività svolte e garantirne lo sviluppo culturale, l'IVAT definisce, con le modalità di cui all'articolo 10, comma 2, la dotazione organica del Museo, alla cui copertura provvede mediante l'inquadramento di personale con rapporto di lavoro regolato dai contratti collettivi nazionali di* categoria.

Il contesto esterno

L'ambito nel quale l'IVAT si trova ad operare non è, quindi, circoscrivibile a territori specifici, dovendosi confrontare con un fenomeno, quello dell'artigianato di tradizione, che di per sé non ha confini pur presentando al proprio interno differenze talvolta notevoli in relazione agli ambiti anche sociali a cui si riferisce ed in cui si sviluppa, per il semplice fatto di dover conciliare l'attenzione ai profili di tutela da un lato con gli obiettivi di sviluppo dall'altro.

Relativamente all'ambito scientifico e culturale, l'elemento caratterizzante è stato il progetto di realizzazione di un Museo regionale dedicato all'artigianato valdostano di tradizione, il MAV, che con la fondamentale spinta propositiva dell'IVAT, si è concretizzato nel 2009 e la cui gestione ed organizzazione è stata affidata totalmente all'Institut.

Questo fatto ha portato naturalmente l'IVAT ad adeguare la propria struttura alle nuove disposizioni, conformando il proprio Statuto in funzione di questa nuova realtà e ad attrezzarsi sotto il profilo organizzativo ed operativo per rispondere correttamente agli obiettivi culturali che sono contenuti negli ordinamenti di riferimento.

Si è reso necessario, conseguentemente, allargare lo sguardo verso orizzonti diversi, coinvolgendo gli artigiani attraverso attività formative mirate al recupero delle lavorazioni storiche, e promuovendo attività didattiche e laboratoriali a favore delle istituzioni scolastiche del territorio e degli utenti singoli, concentrando l'attenzione verso le fasce minori di età.

Si è proceduto, inoltre, a sviluppare contatti e dialoghi con collezionisti, funzionari e direttori di Musei, responsabili ed amministratori di altre istituzioni, italiani ma anche di provenienza estera, in un percorso che ha visto coinvolti il Direttore ed i Responsabili di settore in relazione alle competenze di ciascuno.

Rispetto al settore economico e produttivo, invece, è opportuno rilevare come sia stato con l'adozione della legge regionale n. 21/2003 n. 2 (Tutela e valorizzazione dell'artigianato

valdostano di tradizione), che si siano sanciti i confini all'interno dei quali si sviluppa questo fenomeno che in Valle d'Aosta ha radici profonde ma necessitava di alcuni riferimenti normativi. Sono in tal modo state definite le caratteristiche dei produttori interessati e delle relative produzioni, gli organismi deputati a svolgere attività nel contesto di riferimento, le iniziative promozionali e le manifestazioni fieristiche di interesse regionale e locale, le possibili azioni formative e di sviluppo nonché le eventuali fonti per il rispettivo finanziamento.

In questo ambito le prime figure di riferimento per le azioni svolte dall'IVAT sono gli artigiani, imprenditori professionali o produttori occasionali, artigiani che vivono e lavorano in tutti i Comuni della Valle d'Aosta, che partecipano ai corsi di formazione proposti da organismi ed istituzioni ed alle diverse manifestazioni fieristiche organizzate sul territorio, in primis la Foire de Saint Ours, edizioni invernali di Aosta e Donnas ed estiva di Aosta. Lo sguardo dell'IVAT deve pertanto rivolgersi al contesto regionale, le vallate ed i Comuni in cui hanno i loro laboratori le imprese artigiane che conferiscono le produzioni all'IVAT e dove sono concentrate le sedi in cui l'IVAT svolge la propria attività commerciale, le Boutique ed i Corner de l'Artisanà che garantiscono una presenza costante dei manufatti abilmente realizzati dalle imprese valdostane a beneficio dei visitatori che in ogni periodo dell'anno affluiscono nelle principali località turistiche valdostane.

Da considerare, infine, che l'IVAT nelle sue complesse e variegate declinazioni, rappresentando un "unicum" nel contesto nazionale, partecipa attivamente a laboratori di idee organizzati a livello europeo, in un costante confronto con altri enti ed organismi pubblici e privati e costituendo, di fatto, una rete di interesse sovranazionale per la valorizzazione e lo sviluppo dell'artigianato di produzione: la Carta Internazionale dell'Artigianato Artistico e Tradizionale.

Trasversalmente, a dare impulso e supporto ad ogni azione programmata dall'IVAT in tutte le sue ramificazioni, si sviluppa l'azione amministrativa che è necessaria per corrispondere correttamente alle disposizioni normative vigenti ed alle conseguenti procedure proprie della Pubblica Amministrazione, sia sotto il profilo contabile, attraverso la contabilità finanziaria armonizzata e quella fiscale economico/patrimoniale, sia nella gestione del personale, attraverso l'applicazione di contratti di lavoro pubblici e privati, sia per garantire il rispetto di quanto previsto dal nuovo Codice dei contratti e degli appalti pubblici e dalle indicazioni ANAC per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione.

La gestione politica

L'articolo 3 della l.r. n. 10/2007 individua quali organi di direzione politica dell'IVAT il Presidente ed il Consiglio di Amministrazione, precisando le caratteristiche delle figure da coinvolgere nel il successivo articolo 5, che al comma 4 testualmente recita:

Il consiglio di amministrazione dura in carica quattro anni, decorrenti dalla data del decreto di nomina, ed è composto da:

a) due personalità di provata esperienza in materia di artigianato valdostano di tradizione, designati dalla Giunta regionale con le modalità di cui alla legge regionale 10 aprile 1997, n. 11 (Disciplina delle nomine e delle designazioni di competenza regionale), di cui uno con funzioni di presidente, scelti tra i non iscritti nel registro dei produttori di artigianato di cui all'articolo 8 della l.r. 2/2003;

b) un rappresentante designato dall'Associazione scultori e intagliatori valdostani (ASIV) tra i produttori non professionali iscritti nella sezione del registro dei produttori di artigianato di cui all'articolo 8, comma 2, lettera a), della l.r. 2/2003;

c) due rappresentanti eletti dai produttori professionali iscritti nella sezione del registro dei produttori di artigianato di cui all'articolo 8, comma 2, lettere a) e b), della l.r. 2/2003, non appartenenti alla stessa categoria produttiva prevalente.

In applicazione di quanto sopra, a seguito delle elezioni dei rappresentanti degli artigiani svoltesi il 24 novembre 2015, acquisite le designazioni della Giunta Regionale e dell'ASIV per i rispettivi rappresentanti, con Decreto del Presidente della Regione n. 440 in data 16 dicembre 2015, veniva costituito il Consiglio di Amministrazione dell'IVAT per il quadriennio 2016/2019, nelle persone dei Signori:

- BONOMI Ermanno - Presidente, rappresentante della Regione
- PALA Gianfranco - Consigliere, rappresentante della Regione
- MARANGELO Salvatore - Consigliere, rappresentante dei produttori non professionali
- DENARIER Giorgio - Consigliere, rappresentante dei produttori professionali
- VILLEGAS CASTIGLIONI Aldo Andres - Consigliere, rappresentante dei produttori professionali

Il contesto interno

L'articolo 1, comma 2, della l.r. n. 10/2007, definisce l'IVAT quale ente strumentale della Regione, che ha personalità giuridica di diritto pubblico e gode di autonomia organizzativa e contabile.

Le fonti di finanziamento per la propria attività sono anch'esse determinate dalla legge di riferimento, che all'articolo 11 recita:

1. *L'IVAT provvede al proprio finanziamento attraverso:*
   a) il contributo regionale
   b) i proventi della sua attività
   c) le erogazioni di enti pubblici e privati
   d) le rendite patrimoniali

mentre all'articolo 2bis, comma 3, recita:

3. *L'IVAT provvede al finanziamento del MAV attraverso:*
   a) il contributo regionale
   b) i proventi derivanti dall'attività del MAV
   c) le erogazioni di enti pubblici e privati

Avendo, quindi, autonomia giuridica ed economica, l'IVAT provvede responsabilmente alla propria organizzazione interna, nel rispetto delle normative di riferimento, degli indirizzi politici ricevuti e delle proprie disponibilità finanziarie, principalmente i contributi della Regione che sono definiti annualmente dal Consiglio Regionale con l'approvazione della legge finanziaria.

L'attuale struttura organizzativa dell'ente deriva dall'impostazione nata negli anni ottanta e novanta del secolo scorso, durante i quali la principale attività era dedicata soprattutto alla commercializzazione dei manufatti realizzati dalle imprese artigiane, con poche unità di personale interne dedite soprattutto alla gestione delle procedure amministrative e contratti di natura privatistica (Associazioni in partecipazione) per la gestione dei punti vendita. Successivamente, con la realizzazione del progetto MAV, l'ente ha dovuto adeguare la propria dotazione organica, inserendo le risorse incaricate di occuparsi della gestione museale e strutturando la parte amministrativa per corrispondere a questa nuova attività così come a tutte le novità normative intervenute nel frattempo per la gestione delle procedure amministrative e contabili.

La contrazione delle risorse economiche disponibili evidenziatasi negli ultimi anni, con la conseguente riduzione dei finanziamenti regionali, ha portato l'Institut a dover ridurre la consistenza numerica del proprio organico, che attualmente fatica a corrispondere a tutte le necessità che gli indirizzi politici da un lato e le incombenze burocratiche dall'altro richiedono.

Infine anche l'organizzazione gestionale delle sedi commerciali è stata condizionata da tutte le disposizioni che negli ultimi anni hanno tentato di ristrutturare il mercato del lavoro, per cui si è reso necessario individuare soluzioni alternative a quelle precedentemente utilizzate.

In conseguenza di quanto sopra si è definita una nuova strutturazione dell'ente, più complessa rispetto al passato pur rimanendo contenuta nelle dimensioni. Da rilevare come l'esiguo

numero di persone che si occupa di gestione amministrativa e contabile garantisce risposte tempestive alle necessità, lavorando di squadra, in continua interazione, attenuando in tal modo il potenziale rischio di comportamenti scorretti.

La responsabilità all'interno dell'ente è diffusa tra i diversi ambiti di competenza, anche se formalmente i provvedimenti gestionali sono assunti esclusivamente dal Direttore o dal Presidente.

La struttura organizzativa

Nell'attuazione della dotazione organica sono attualmente distinte tre aree di attività, le quali agiscono in modo complementare in esecuzione delle istruzioni impartite dal Direttore individuato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 in data 26 gennaio 2017, ed incaricato della gestione amministrativa dell'IVAT.

L'area *Amministrazione generale* garantisce il supporto amministrativo istituzionale, la gestione delle contabilità, dei bilanci e delle risorse umane. Il personale fa riferimento sia per quanto concerne l'accesso sia per la gestione delle risorse alla normativa regionale vigente in materia di pubblico impiego (l.r. 45/95, r.r. 6/96, Contratti Collettivi Regionali di Lavoro del comparto unico del pubblico impiego valdostano) e si occupa della predisposizione dei provvedimenti amministrativi, del reclutamento e della gestione di tutto il personale dipendente, dell'organizzazione contabile sia pubblica sia economico/patrimoniale, della tenuta dei registri, dell'albo on line e di tutte le incombenze derivanti dalle normative vigenti in materia di contratti pubblici, di sicurezza dei luoghi di lavoro, di trasparenza e di prevenzione della corruzione.

L'area *Sviluppo economico* organizza la rete commerciale istituzionale e gestisce i progetti speciali. Il personale ha quale riferimento le normative vigenti della contrattualistica di categoria nazionale e, nello specifico, il "Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle aziende dei servizi pubblici della cultura, del turismo, dello sport e del tempo libero" facente capo a Federculture. Le figure individuate garantiscono l'organizzazione del magazzino centrale, delle sedi periferiche a gestione diretta, quattro Boutique, e degli spazi gestiti in sinergia con privati, sette Corner, con il necessario interscambio tra di essi, nonché l'organizzazione di attività fieristiche al di fuori del contesto abituale.

L'area *Valorizzazione culturale* si occupa della gestione delle attività culturali e di comunicazione dell'ente. Il personale ha quale riferimento il "Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle aziende dei servizi pubblici della cultura, del turismo, dello sport e del tempo libero" facente capo a Federculture. Garantisce tutte le attività connesse al buon funzionamento del Museo dell'Artigianato Valdostano di tradizione - MAV di Fénis e della Maison de l'Artisanat International - MAIN di Gignod, facendosi carico delle necessarie attività di apertura e chiusura del Museo, di custodia, di sorveglianza e di assistenza ai visitatori. Il medesimo personale, nell'ambito delle rispettive referenze interne, ha garantito l'organizzazione e gestione di tutte le attività previste dal piano di programmazione annuale, quali mostre ed esposizioni, laboratori di didattica museale, eventi e spettacoli teatrali, attività connesse alla conservazione delle collezioni depositate e la gestione della comunicazione istituzionale.

Le risorse umane

A seguito della deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 43 in data 26 ottobre 2017, è stata ridisegnata la dotazione organica dell'IVAT, riorganizzata in funzione della suddivisione organizzativa in precedenza riportata. In esecuzione delle decisioni assunte, al 31 dicembre 2017 l'IVAT può contare sulla collaborazione di n. 12 dipendenti, 11 a tempo indeterminato ed 1 a tempo determinato) la cui distribuzione all'interno delle due aree, per categorie e livelli

funzionali, è stata definita in relazione a piani di sviluppo stabiliti annualmente dal Consiglio di Amministrazione in relazione agli obiettivi programmatici ed alle risorse finanziarie disponibili.

Nello schema che segue viene rappresentata la situazione organizzativa del personale dell'Ente al 31 dicembre 2017.

Area di attività	Servizio	Profilo professionale	Contratto	Cat Pos	Numero posti		
					organico	occupati	vacanti
Direzione		Direttore	CCRL Pubblico Impiego	Dir	1	1	0
Amministrazione generale	Servizi organizzativi e amministrativi	Istruttore Direttivo		D	1	1	0
		Istruttore Amministrativo		C2	3,80	2	0
Valorizzazione Culturale	Servizi culturali e museali	Conservatore Responsabile MAV		Q1	1	0	1
		Istruttore Museale		C2	4	4	0
		Assistente Museale		C1	1	1	0
Sviluppo Economico	Servizi promozionali e commerciali	Istruttore Tecnico	CCNL Federculture	C3	1	1	0
		Assistente Amministrativo		C1	1	0	1
		Assistente Commerciale		C1	1	1	0
		Operatore Commerciale		B2	0,75	0	0,75
		Operatore Magazzino		B2	1	1 (t.d.)	0

Occorre segnalare che tutto il personale occupato è da intendersi con contratto di lavoro a tempo indeterminato, eccezion fatta per la figura di Operatore Magazzino il quale risulta assunto con contratto di lavoro a tempo determinato, attualmente in scadenza al 31 maggio 2018.

A far data dal 1° febbraio 2017 le attribuzioni di Direttore, in particolare quelle correlate all'esercizio delle funzioni di cui agli articoli 4 e 16 della l.r. 22/2010, sono state affidate al Direttore incaricato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 in data 26 gennaio 2017. Essendo stata individuata per svolgere tale ruolo una figura interna, per la precisione la Dott.ssa Nurye Donatoni, Conservatrice Responsabile del MAV, tale posizione risulta attualmente vacante ma la medesima provvede a svolgerne il ruolo, assumendo le relative responsabilità.

Al fine di garantire adeguato supporto amministrativo alla struttura si è confermata l'attribuzione di una Particolare Posizione Organizzativa al Sig. Vallet Roberto, già Responsabile dei servizi organizzativi ed amministrativi dell'ente.

A seguito della cessazione dal servizio di una dipendente nell'ambito dei servizi di contabilità si sono attivate le procedure per la copertura del posto attraverso una mobilità tra gli enti del comparto, pratica che dovrebbe concludersi entro il primo semestre 2018.

Per la sostituzione di personale assente dal servizio in applicazione del Capo I - Articolo 4 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001 n. 151 si procede nel rispetto delle normative vigenti attraverso il reclutamento di personale avente specifiche competenze, con contratti a tempo determinato in ragione delle necessità operative del momento.

Infine, ad integrazione del personale assunto in pianta organica ci si rivolge, principalmente nella gestione dell'attività commerciale ma anche in limitati casi per garantire servizi di custodia e assistenza alle attività museali, a personale da assumere con contratto a tempo determinato stagionale, facendo riferimento alla graduatoria di una selezione condotta dall'ente nel corso del 2016 e valida fino al 31/12/2020.

Le risorse finanziarie

Il bilancio di previsione dell'IVAT, come già precisato, è triennale e riguarda gli esercizi 2018/2020; il documento, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 59 in data 28 dicembre 2017, è composto secondo le modalità previste dall'allegato n. 9 al D. Lgs.

118/2011, e comprende lo schema del bilancio di previsione finanziario, costituito dalle previsioni delle entrate e delle spese, di competenza e di cassa del primo esercizio, dalle previsioni delle entrate e delle spese di competenza degli esercizi successivi, integrato dai relativi allegati

Con il bilancio di previsione dell'IVAT il Consiglio di Amministrazione approva i programmi annuali e pluriennali delle attività, che possono essere aggiornati in corso d'anno con le medesime modalità di approvazione del bilancio mediante proposte di variazione del documento previsionale e programmatico.

L'attuazione dei piani annuali e pluriennali, dei programmi approvati e delle direttive assegnate dagli organi politico-amministrativi viene affidata al Presidente od al Direttore che ne assumono la responsabilità, adottando tutti gli atti di gestione amministrativa, finanziaria e tecnica, compresi quelli che impegnano l'IVAT verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Nello specchietto che segue si riepilogano le risorse previste in entrata e destinate alle diverse poste di parte spesa, sia di cassa sia di competenza, come approvate con il bilancio di previsione dell'IVAT.

PARTE PRIMA - ENTRATA	Cassa anno 2018	Competenza anno 2018	Competenza anno 2019	Competenza anno 2020
Fondo di cassa presunto all'inizio dell'esercizio	136.144,99			
Utilizzo avanzo presunto di amministrazione		0,00	0,00	0,00
Titolo 1 – Entrate correnti	0,00	0,00	0,00	0,00
Titolo 2 – Trasferimenti correnti	1.001.600,00	970.600,00	970.600,00	970.600,00
Titolo 3 – Entrate extratributarie	557.343,92	547.000,00	547.000,00	547.000,00
Titolo 4 – Entrate in conto capitale	0,00	0,00	0,00	0,00
Titolo 5 – Entrate da riduzione di attività finanziarie	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale entrate finali	1.558.943,92	1.517.600,00	1.517.600,00	1.517.600,00
Titolo 6 – Accensione di prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00
Titolo 7 – Anticipazioni da istituto tesoriere/cassiere	0,00	0,00	0,00	0,00
Titolo 8 – Entrate per conto terzi e partite di giro	175.500,00	175.500,00	175.500,00	175.500,00
Totale titoli	1.734.443,92	1.693.100,00	1.693.100,00	1.693.100,00
TOTALE COMPLESSIVO DELLE ENTRATE	1.870.588,91	1.693.100,00	1.693.100,00	1.693.100,00
PARTE SECONDA – SPESA	Cassa anno 2018	Competenza anno 2018	Competenza anno 2018	Competenza anno 2018
Disavanzo di amministrazione		0,00	0,00	0,00
Titolo 1 – Spese correnti	1.671.670,78	1.513.600,00	1.513.600,00	1.513.600,00
Titolo 2 – Spese in conto capitale	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Titolo 3 – Spese per incremento di attività finanziarie	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale spese finali	1.675.670,78	1.517.600,00	1.517.600,00	1.517.600,00
Titolo 4 – Rimborso di prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00
Titolo 5 – Chiusura anticipazioni da istituto tesoriere	0,00	0,00	0,00	0,00
Titolo 7 – Spese per conto terzi e partite di giro	175.500,00	175.500,00	175.500,00	175.500,00
Totale titoli	1.851.170,78	1.693.100,00	1.693.100,00	1.693.100,00
TOTALE COMPLESSIVO DELLE SPESE	**1.851.170,78**	**1.693.100,00**	**1.693.100,00**	**1.693.100,00**
Fondo di cassa finale presunto	19.418,13			

Le partecipazioni societarie

L'IVAT detiene n. 500 quote societarie del valore nominale di euro 1,00 (uno/00) per un importo complessivo di euro 500,00 della società IN.VA. S.p.A., pari ad una quota dello 0,0098% del totale. La Società IN.VA. S.p.a., in virtù di una convenzione sottoscritta tra le parti, svolge per conto dell'IVAT le funzioni di Centrale Unica di Committenza (CUC) regionale per l'acquisizione di servizi e forniture relativamente agli anni 2017 e 2018.

In applicazione della normativa vigente, il Presidente dell'IVAT, con propria determinazione n. 073 in data 29 settembre 2017, approvando la ricognizione delle partecipazioni detenute in società dall'IVAT, ha dato atto che il ruolo e le attività svolti dalla Società IN.VA. S.p.a. sono funzionali a garantire la produzione di servizi di carattere generale strettamente necessari per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'IVAT, come previsto all'art. 4, comma 1, del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", per cui non si sono attivati processi di alienazione, razionalizzazione, aggregazione o messa in liquidazione, quali previste dalle normative vigenti.

L'analisi del contesto e dell'organizzazione: i punti di forza e le criticità

Al fine di determinare correttamente gli obiettivi strategici ed operativi è necessario analizzare la situazione consolidata, verificarne le ipotesi di sviluppo, valutare le disponibilità di risorse economiche ed umane e, conseguentemente, definire indirizzi e priorità.

Le normative affidano all'IVAT un compito chiaro, occuparsi dell'artigianato valdostano di tradizione, un fenomeno che ha radici culturali profonde e che ha avuto nel recente passato un ruolo importante per lo sviluppo anche economico del territorio regionale.

Perpetuare l'essenza della tradizione artigiana, conservarne la storia, tramandare il *savoir faire* degli artigiani, ma anche garantire continuità alle imprese e sussistenza a livello economico e produttivo, sono le linee guida su cui prevedere lo sviluppo delle iniziative che l'IVAT dovrà assumere nei prossimi anni.

La memoria è rappresentata dai manufatti pazientemente realizzati dalle mani degli artigiani in secoli di attività, ma anche dagli scritti e dalle scelte che alcuni illuminati personaggi che hanno caratterizzato la vita della Valle nel secolo scorso ci hanno lasciato, patrimoni materiali ed immateriali che ora costituiscono il punto di riferimento storico per quanti interessati.

Per quanto riguarda i manufatti, la tutela e conservazione sono garantite dalla presenza ormai consolidata del MAV, con la sua collezione, e di tanti appassionati raccoglitori che ne detengono ancora quantità importanti, per quanto concerne l'approccio intellettuale è l'Institut a rappresentarne ora la memoria storica, venendo in tale ruolo chiamato a portare un contributo importante a tutti i livelli, dalla stessa Regione, dai singoli territori, dalle diverse associazioni ed organismi che di volta in volta hanno interesse ad operare in questo contesto.

Questo fattore da un lato rappresenta senza dubbio un punto di forza importante per la spendibilità, a livello strategico, delle iniziative proposte dall'ente, ma nello stesso tempo ne rappresenta un limite, stante la sempre minore disponibilità di risorse umane e finanziarie da destinare a valorizzarne le azioni.

Il fatto di essere riusciti nel tempo a costruire una rete di contatti a livello locale, nazionale ed europeo, elemento su cui si è costruita una forte considerazione soprattutto all'esterno della nostra Regione per l'attività svolta dall'Institut, deve fare i conti, ora, con la necessità di dedicare la stragrande quantità delle proprie risorse per corrispondere a vincoli burocratici e ad obblighi normativi.

Sarebbe interessante, a questo proposito, immaginare un percorso che possa svincolare le competenze interne maturate in oltre trent'anni di storia dall'attuale contesto meramente esecutivo ed operativo, verso un ruolo di studio e proposta di progetti utili a garantire davvero alla Valle d'Aosta di poter contare ancora per tanti anni sulla presenza di un artigianato vivo, che sia sì passato/memoria e presente/contemporaneità, ma anche futuro/prospettiva.

PARTE II – GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO 2018/2020

Gli obiettivi generali dell'Amministrazione

In occasione della presentazione al Consiglio di Amministrazione del bilancio di previsione per l'esercizio finanziario successivo, il Presidente, sulla scorta anche dell'attività dell'anno precedente, dà avvio alla programmazione degli obiettivi per l'anno successivo, proponendo di fatto un atto di indirizzo col quale traduce il *mandato istituzionale* e la *missione* dell'Institut in *priorità politiche*, che rappresentano le aree strategiche nel cui ambito devono essere sviluppati gli obiettivi per l'anno successivo.

Il Consiglio di Amministrazione, approvando di fatto il documento previsionale proposto, ne definisce i contorni, affidandone l'attuazione al Direttore, il quale ne assume la responsabilità adottando tutti gli atti di gestione amministrativa, finanziaria e tecnica, compresi quelli che impegnano l'IVAT verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

In corso d'anno gli obiettivi sono monitorati attraverso l'analisi delle attività e dei centri di costo allo scopo di evidenziare tempestivamente gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi fissati e procedere, già in corso d'anno, all'eventuale aggiornamento degli obiettivi medesimi e, a conclusione dell'esercizio, alla valutazione organizzativa ed individuale.

Gli obiettivi di carattere generale che l'IVAT si pone per il compimento della propria missione istituzionale si suddividono per Aree di competenza e possono essere schematicamente riassunti come segue:

1. Area amministrazione generale
   Accompagnare le attività necessarie all'assolvimento degli scopi istituzionali in modo trasversale rispetto ai diversi servizi attivati, garantendo la corretta gestione amministrativa dell'ente nel suo insieme, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità e di rispetto degli obblighi normativi in materia di trasparenza e di integrità della pubblica amministrazione.
2. Area valorizzazione culturale
   Garantire la corretta gestione delle strutture sedi del MAV – Museo dell'Artigianato Valdostano di tradizione e del MAIN – Maison de l'Artisanat International e delle esposizioni in esse contenute, prevedendo l'organizzazione di attività mirate alla promozione della conoscenza del *savoir faire* artigianale anche attraverso la creazione di reti con attori aventi competenze culturali diversificate
   Garantire la tutela dei patrimoni di proprietà e concessi, conservandoli e valorizzandoli ai fini della migliore fruibilità da parte del pubblico e delle istituzioni
3. Area sviluppo economico
   Gestire in modo efficiente la rete commerciale, mantenendo e rinnovando le attali sedi operative, valutando l'opportunità di creare ulteriori sinergie con organismi pubblici e privati al fine di implementare il risultato commerciale, garantendo la dovuta assistenza alle imprese artigiane e divulgando in modo corretto le informazioni al mercato.

Gli obiettivi generali sopra dettagliati sono integrati dalle eventuali opportunità che periodicamente vengono definite e pianificate sia da parte dell'Organo di direzione politica dell'IVAT sia da parte del legislatore regionale.

Gli obiettivi operativi per l'esercizio 2018

In riferimento a tutte le considerazioni riportate nella sezioni precedenti di questo documento, al Direttore incaricato vengono assegnati i seguenti obiettivi specifici, da raggiungere nel corso dell'esercizio 2018 in corrispondenza delle scadenze previste per ciascuno di essi, con il concorso dell'intera struttura organizzativa dell'IVAT in base alle responsabilità individuali assegnate a ciascun referente:

1. Area amministrazione generale
   a) concludere il percorso finalizzato al reclutamento di una risorsa da assumere attraverso le procedure di mobilità interne al Comparto Pubblico regionale (entro il mese di giugno 2018)
   b) elaborare uno schema per il reclutamento del personale stagionale secondo le necessità comunicate dai Responsabili di Area e attuare tutte le procedure di assunzione conseguenti alle decisioni assunte dagli organismi competenti (due fasi, la prima entro il mese di maggio 2018 e la seconda entro il mese di novembre 2018)
   c) organizzare il nuovo sito Internet istituzionale tenendo conto della necessità di istituire all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" una sottosezione destinata ad accogliere i dati riferiti ai processi ed alle azioni di cui beneficiano gli artigiani conferitori (entro il mese di marzo 2018)
2. Area valorizzazione culturale
   a) Definizione delle date ed organizzazione delle riaperture al pubblico delle sedi del MAV e del MAIN, con proposta di eventi dedicati alla circostanza (entro il mese di marzo 2018)
   b) Progettazione e realizzazione di un'esposizione da proporre presso il MAV in corrispondenza della stagione estiva 2018 (entro il mese di giugno 2018)
   c) Progettazione e realizzazione di una mostra biennale da allestire presso il MAIN dedicata alla valorizzazione ed alla divulgazione del patrimonio artigianale (entro il mese di luglio 2018)
3. Area sviluppo economico
   a) Organizzare periodici incontri informativi con gli artigiani conferitori, in numero minimo di due, al fine di rafforzare il rapporto con i principali portatori di interesse per le azioni svolte dall'IVAT (due fasi, la prima entro il mese di marzo 2018 e la seconda entro il mese di novembre 2018)
   b) Definire unitamente ai responsabili dei Comuni di Courmayeur e di Ayas la possibilità e le modalità per garantire continuità di utilizzo da parte dell'IVAT dei locali attualmente sedi delle rispettive Boutique de l'Artisanà (due fasi, la prima entro il mese di aprile 2018 e la seconda entro il mese di novembre 2018)
   c) Predisposizione di un'analisi puntuale della situazione dei Corner de l'Artisanà ed elaborazione di una proposta migliorativa in termini di comunicazione ed efficienza (entro il mese di giugno 2018)

In base agli obiettivi di carattere generale ed a quelli puntuali di cui sopra il Direttore incaricato provvederà ad elaborare un documento, definito "Linee guida programmatiche" che dovrà essere presentato, discusso ed approvato dal Consiglio di Amministrazione e successivamente distribuito quale allegato integrativo al Piano delle performance a tutto il personale dipendente.

Gli obiettivi indicati dovranno essere raggiunti mediante azioni collettive coordinate dal Direttore e condotte dagli operatori coinvolti nei processi produttivi di ogni singola area di intervento. Le attività specifiche indicate fungeranno da elemento propositivo e dovranno essere integrate da ogni azione ritenuta utile per raggiungere la prestazione migliore.

Le performance organizzativa ed individuale verranno valutate in relazione al raggiungimento dei singoli obiettivi fissati e dall'analisi dei riscontri economici relativi all'attività ordinaria (incassi da corrispettivi, acquisto di manufatti marchiati, riduzione dei costi di gestione, ingressi ad esposizioni e musei, partecipazione individuali e collettive ad attività espositive, didattiche e laboratoriali) avendo a riferimento il risultato raggiunto nel corso degli esercizi precedenti, tenendo conto degli eventuali effetti negativi legati al rispettivo momento congiunturale.

Nella valutazione delle performance organizzativa ed individuale si dovrà tenere conto, altresì, della capacità dei singoli di porsi al servizio della struttura, della sua capacità di assumere le responsabilità connesse al ruolo ricoperto e dell'efficacia ed efficienza delle azioni svolte.

PARTE III – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

Premessa

Il sistema di valutazione del personale e 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 paertecipare 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 degli obiettivi strategici contenuti nel Piano della performance;
2. La performance di unità organizzativa, connessa ai centri di responsabilità e legata alla realizzazione dei programmi e dei progetti contenuti nel Piano delle performance;
3. I comportamenti organizzativi individuali, legati all'allegato dizionario dei comportamenti organizzativi.

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.

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 unità al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati attraverso il piano della performance.

Gli obiettivi indicati nel piano consistono in obiettivi gestionali che vengono affidati all'apparato amministrativo 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 viene indicato nella relazione alla performance.

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 responsabile di servizio - PPO e 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.

Tabella 1) Pesatura degli elementi oggetto di valutazione per i diversi ruoli professionali

Elementi oggetto di valutazione	Direttore	Responsabile di servizio - PPO	Personale
α valutazione della performance organizzativa dell'ente	50%	20%	20%
β valutazione della performance di unita organizzativa	30%	50%	30%
γ valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	20%	30%	50%
TOTALE	100%	100%	100%

La valutazione si esprime in centesimi ed e 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 e 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•50) + (β•30) + (γ•20)] / 100

2. Punteggio totale del responsabili di servizio - PPO = [(α•20) + (β•50) + (γ•30)] / 100
3. Punteggio totale del personale = [(α•20) + (β•30) + (γ•50)] / 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 valore del salario di risultato attribuibile a ciascun dipendente 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 del personale dipendente (dirigenza e categorie) 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 responsabile di servizio - PPO viene effettuata dal Direttore in merito al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti individuali; al dipendente verrà consegnata la scheda contenente la valutazione di cui all'allegato d). È necessario 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 segretario assicura il contraddittorio al responsabile di servizio.

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	Entro il mese di giugno dell'anno X+1
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	

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 responsabile di servizio - PPO

e) 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.

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 DELL'ENTE

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1					
2					
3					
4					
5					

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

N. OBIETTIVO	PROGRAMMA / PROGETTO / CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1						
2						
3						
4						
5						

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

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 [γ] (totale / 8)	

RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA
1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	[α]	50%
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	[β]	30%
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	[γ]	20%
PUNTEGGIO FINALE		___ / 100

Formula per la definizione del punteggio finale = [(α•50) + (β•30) + (γ•20)] / 100

Note

Data, _____ Firma del Direttore _____

Data, _____ Firma del Presidente _____

Data, _____

Allegato e)
SCHEDA TIPO DI VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI SERVIZIO

anno
201_

Nome e cognome: _____

Responsabile del servizio: _____

Criterio di valutazione n. 1

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1					
2					
3					
4					
5					

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

N. OBIETTIVO	PROGRAMMA / PROGETTO / CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1						
2						
3						
4						
5						

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

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 [γ] (totale / 8)	

RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI SERVIZIO

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA
1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	[α]	20%
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	[β]	50%
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	[γ]	30%
PUNTEGGIO FINALE		

Formula per la definizione del punteggio finale = [(α•20) + (β•50) + (γ•30)] / 100

Note

Data, _____ Firma del responsabile di servizio_____

Data, _____ Firma del Direttore _____

Allegato f)

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 DELL'ENTE

N. OBIETTIVO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1					
2					
3					
4					
5					

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

N. OBIETTIVO	PROGRAMMA / PROGETTO / CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	PUNTEGGIO
1						
2						
3						
4						
5						

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

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 [γ] (totale / 8)	

RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA
1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	[α]	20%
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	[β]	30%
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	[γ]	50%
PUNTEGGIO FINALE		

Formula per la definizione del punteggio finale = [(α•20) + (β•30) + (γ•50)] / 100

Note

Data, _____ Firma del Dipendente _____

Data, _____ Firma del Responsabile di servizio _____

Data, _____ Firma del Direttore _____