RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012 (RELATIVA ALL'ANNO 2011)

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nell'ordinamento italiano dal d.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta). La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del 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 un'organizzazione è costituita.
Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno delle differenti organizzazioni.
Non esiste una metodologia unica per la costruzione e l'utilizzo di indicatori di performance. Tuttavia, esistono consapevolezze "trasversali" che tendono a ricorrere, seppure con intensità diverse, in tutti i contesti di applicazione. Lo scopo della presente relazione è mettere a fuoco queste consapevolezze, che, a nostro parere, sono utili a chiunque si accinga a valutare la performance di un'organizzazione attraverso indicatori.
A tale scopo sono stati identificati tre passaggi fondamentali che a nostro parere è necessario affrontare per impostare una proficua analisi di *performance*. Tali passaggi non devono essere interpretati come tre fasi temporalmente successive, ma piuttosto come tre momenti di un unico ragionamento complessivo, separati più da un punto di vista logico che cronologico. Per sottolineare questo concetto, abbiamo formulato questi passaggi sotto forma di domande, a cui il valutatore dovrebbe rispondere non necessariamente nell'ordine in cui sono presentate:

- **Perché** misurare la performance di un'organizzazione: chi può utilizzare questa informazione, con quale potenziale ricaduta su quale segmento del processo decisionale?
- **Cosa** si vuole e può misurare: quali sono le dimensioni di successo dell'organizzazione e con quali indicatori possono essere quantificate?
- **Come** si può interpretare ciò che si è misurato: quali confronti occorre fare per poter esprimere un giudizio sulla performance dell'organizzazione

In sintesi la filosofia di fondo a cui la presente relazione ha fatto riferimento è ben chiarita dal pensiero di Hatry: "*Una volta che un programma di intervento ha a disposizione dati sui risultati ottenuti, come fa a determinare se essi rappresentano un livello di performance buono o cattivo? Solo confrontando i risultati ottenuti nel periodo di interesse con dei termini di paragone - più precisamente con misure di ciò che ci si attende*"

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1. Il contesto esterno di riferimento

Il ruolo affidato all'IVAT dalla legge istitutiva e dalle altre norme di riferimento presuppone per l'ente lo svolgimento di attività diversificate, a sostegno delle diverse componenti a cui l'Institut deve prestare attenzione. Per soddisfare al meglio la propria mission l'ente si è dotata di un'organizzazione interna atta a supportare in modo efficiente le incombenze derivanti dall'essere istituzione pubblica, capace nel contempo di corrispondere alle esigenze dei settori economico/produttivo e di valorizzazione culturale.

All'interno delle aree "Sviluppo economico" e "Valorizzazione culturale" sono state pertanto individuate le figure referenti in un'ottica di sviluppo delle varie attività. Nella fase di avvio la proposta prevedeva già una pianificazione di prospettiva, non immediatamente applicabile in toto. È stata cura del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore, definire opportunamente le programmazioni annuali delle assunzioni, nel rispetto delle esigenze organizzative ed operative, tenendo conto delle risorse di bilancio annualmente disponibili.

L'area "**Sviluppo economico**" fa riferimento sia per quanto concerne l'accesso che 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). Le figure individuate all'interno dell'area hanno garantito, in ottica di interdisciplinarietà, tutti i servizi generali ed amministrativi della struttura, ivi comprese le procedure di accompagnamento all'attività dell'area "Valorizzazione Culturale". Referente di area è l'Istruttore Direttivo (Categoria D) il quale è responsabile della gestione dei progetti di sviluppo dell'IVAT. In sua assenza tale ruolo è stato assunto dal Direttore, dirigente unico, il quale è il responsabile dell'attuazione delle politiche gestionali dell'IVAT e della direzione di tutte le attività inerenti lo sviluppo economico e la valorizzazione culturale dell'artigianato valdostano di tradizione.

L'area "**Valorizzazione culturale**" 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. Per l'organizzazione interna all'area in fasce funzionali e di responsabilità si fa espresso riferimento alle linee guida dettate dal Decreto ministeriale 10 maggio 2001 ("Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e di sviluppo dei musei"), in applicazione del D.Lgs. 112/98, articolo 150, comma 6 ed a quelle formulate nella "Carta nazionale delle professioni museali", documento prodotto con la partecipazione di tutte le associazioni museali italiane e sottoposto alla Conferenza nazionale dei Musei italiani, a Milano, il 24 ottobre 2005. Referente di area è il Conservatore (Categoria Q1) il quale è responsabile, in concorso con il Direttore, dell'identità e della missione del Museo, così come dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico.

La distribuzione interna alle 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 e garantite.

Nella gestione delle boutiques in cui viene svolta l'attività commerciale l'IVAT ha fatto riferimento a figure di collaboratori autonomi inquadrati mediante contratti di associazione in partecipazione (attualmente 7 risorse presso le boutiques di Aosta, Ayas, Cogne, Courmayeur, Forte di Bard e Gressoney-Saint-Jean).

A tutte le risorse umane coinvolte nel progetto IVAT sono stati affidati, in relazione alle rispettive competenze e necessità, idonea strumentazione operativa, regolarmente controllata e mantenuta, costantemente aggiornata rispetto alla rispondenza alle normative vigenti.

Inoltre, a tutto il personale così come agli associati, sono stati forniti processi formativi ed informativi destinati a garantire la dovuta conoscenza di quanto previsto dalle normative vigenti in materia di sicurezza e privacy, oltre che di formazione generale e personale rispetto agli ambiti di rispettiva competenza.

Nella predisposizione del bilancio di previsione e negli eventuali provvedimenti di variazione il Direttore ha tenuto conto delle necessità funzionali alla migliore rispondenza della struttura operativa ed amministrativa per la partecipazione attiva ai processi di attività ordinaria e di sviluppo.

2.2. L'amministrazione

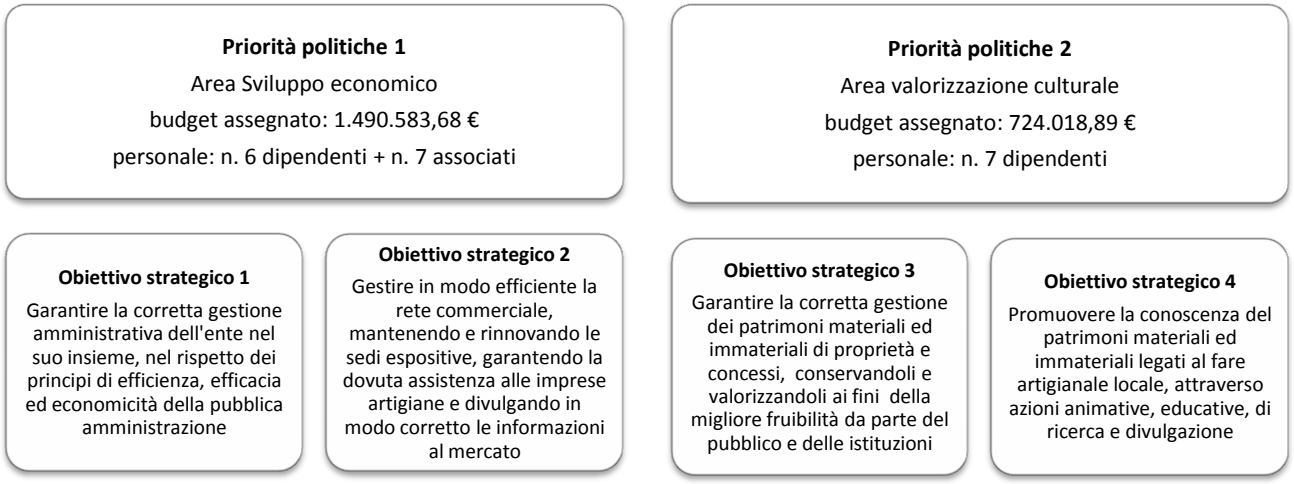
La disciplina regionale che norma l'IVAT interpreta l'esigenza dell'ente di disporre di un'adeguata flessibilità organizzativa e gestionale per quanto concerne il pieno utilizzo delle risorse professionali, la responsabilizzazione sui risultati e la loro verificabilità, la rapidità e lo snellimento delle procedure.

Pertanto al fine di consentire all'IVAT di meglio perseguire gli obiettivi strategici assegnati si è deciso di strutturare la dotazione organica secondo due distinti ambiti operativi: un'area denominata "**Sviluppo Economico**", alla quale compete l'organizzazione amministrativa complessiva dell'Institut e che si occupa della gestione generale dell'apparato burocratico (contabilità ordinaria e pubblica, personale, rete commerciale, promozione generale), e una seconda area denominata "**Valorizzazione culturale**", che ha quale riferimento principale il Museo dell'Artigianato Valdostano di Tradizione e che si fa carico, oltre che di gestione degli spazi espositivi, anche di tutto quanto concerne la ricerca, la tutela, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio etno-artigianale.

3. OBIETTIVI STRATEGICI, OPERATIVI E INDIVIDUALI

3.1. Gli obiettivi programmati

Le modalità operative di perseguimento degli obiettivi sono illustrate sinteticamente dall'albero della performance che è la mappa logica che dimostra come gli obiettivi ai vari livelli contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale ed alla missione.
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 ha dato 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 ha definito i contorni, affidandone l'attuazione al Direttore che ne ha assunto 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 sede di approvazione del Piano della performance relativamente all'anno 2011, tenuto conto delle caratteristiche organizzative e di attività dell'ente, non erano stati affidati al Direttore obiettivi specifici, bensì l'indicazione che gli obiettivi strategici istituzionali indicati si sarebbero dovuti raggiungere mediante azioni collettive poste in atto nell'ambito di ogni singola area di intervento. Le attività specifiche indicate nell'albero della performance fungevano da primo elemento propositivo, con la necessità di essere integrate da ogni azione ritenuta utile e necessaria al fine di raggiungere il massimo di prestazione possibile.

3.2. I risultati conseguiti

Dalla lettura del Conto consuntivo dell'Ente relativo all'esercizio finanziario precedente emergono chiaramente i risultati dell'attività condotta, sia a livello politico sia gestionale. Si possono confrontare i risultati strategici (iniziative assunte nel contesto dell'organizzazione istituzionale e nelle due Aree di attività specifica, Sviluppo Economico e Valorizzazione Culturale) e quelli economici (entrate da contributi e da attività svolte) e da questo confronto, tenendo presente il contesto generale in cui l'ente svolge la propria attività, provvedere alle verifiche circa i risultati ottenuti.
Avendo quale riferimento il bilancio di previsione approvato dal Consiglio di Amministrazione si è provveduto pertanto ad organizzare l'attività istituzionale, garantendo continuità a quanto già

precedentemente avviato e definendo le caratteristiche delle nuove proposte. Queste ultime hanno riguardato sia l'ambito amministrativo, garantendo dovuta attenzione alle numerose novità normative introdotte nel contesto pubblico nazionale e regionale, sia quello economico produttivo, proponendo nuove modalità di rapporto con gli artigiani conferitori e rinnovate attenzioni alla rete commerciale, sia il contesto culturale, con proposte didattiche ed iniziative di divulgazione e promozione del Museo. Particolarmente impegnativa sia sotto il profilo amministrativo che organizzativo è stata la gestione del progetto Interreg "La Culture du Geste" che ha avuto effetti trasversali sull'intera organizzazione istituzionale, coinvolgendo risorse interne ed esterne in un percorso destinato a contribuire in modo essenziale ad una nuova identità dell'Institut da proporre alla comunità nel medio periodo.
Sotto il profilo finanziario delle risorse disponibili - complessivamente 2.214.602,57€ (1.490.583,68€ Area sviluppo economico + 724.018,89€ Area valorizzazione culturale) - sono risultati impegni per complessivi 2.114.553,84€ (1.466.040,32€ Area sviluppo economico + 648.513,52€ Area valorizzazione culturale) con una percentuale pari al 95,5%, dimostrando complessivamente concretezza ed efficienza gestionale.
In corso d'anno gli obiettivi sono stati costantemente monitorati attraverso l'analisi delle attività e dei centri di costo, allo scopo di poter evidenziare eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato fissati ed al fine di poter procedere, nell'immediato, all'eventuale aggiornamento degli obiettivi medesimi anche in relazione ad opportunità nate in itinere e, a fine anno, alla valutazione organizzativa ed individuale, basata naturalmente sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (obiettivi operativi e obiettivi di gestione) espresso attraverso l'assegnazione di un punteggio.
Il punteggio di risultato, sia del personale dirigente che non dirigente è espresso in una scala compresa tra 0 e 100. In corrispondenza di uno specifico intervallo di valori è assegnato un out come di merito di seguito indicato:

INTERVALLO	OUTCOME
< 50%	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi non è stato adeguato rispetto alla attese
51% > 60%	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi è stato modesto rispetto alla attese
61% > 70%	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi è stato utile
71% > 90%	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi è stato importante
> 91%	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi si è rivelato fondamentale

La modalità di assegnazione dei valori di cui sopra viene applicata sia agli indicatori previsti per i dirigenti sia per il resto del personale.

Indicatori di performance individuale dei Dirigenti

INDICATORE	VALUTAZIONE
Capacità di motivare il personale	
Capacità di organizzare il lavoro dei dipendenti	
Capacità di agire in relazione ai cambiamenti ed agli imprevisti	
Capacità di risolvere quesiti e problemi sorti durante l'espletamento delle attività	
Capacità nel trattare materie amministrative e gestionali complesse	

Indicatori di performance individuale del Personale

INDICATORE	VALUTAZIONE
Qualità del lavoro	
Puntualità e presenza.	
Spirito di iniziativa	
Capacità di fare squadra	
Capacità di risolvere i problemi in autonomia	
Capacità di prendere decisioni;	
Capacità di sostenere delle responsabilità;	
Capacità di adattarsi ai cambiamenti ed agli imprevisti	
Lealtà all'organizzazione;	
Accuratezza e precisione;	
Capacità nel gestire risorse e nel limitare i costi;	
Capacità nello stabilire le priorità e nella gestione dei tempi;	

3.3. Le tecniche di valutazione utilizzate

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale è l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della perfomance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'ente di pervenire in modo sistemico a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

La deliberazione della Giunta regionale n. 3771/2010 definisce gli ambiti che devono essere oggetto di misurazione e valutazione della performance indicando, in particolare, le fasi da seguire per attivare la realizzazione del ciclo della performance e per raccordarne i contenuti con il ciclo del bilancio.

Tenuto conto delle caratteristiche dell'IVAT si ritiene che le metodologie normalmente utilizzate per la misurazione e la valutazione della performance sia organizzativa che individuale debba essere improntato più sulla capacità dei diversi attori di corrispondere in modo tempestivo e corretto alla continua necessità di adattamento alle situazioni che si sovrappongono nel quotidiano, raccogliendo ove necessario le opportune indicazioni dagli strumenti esistenti ed approvati dagli enti appartenenti al comparto pubblico valdostano, avendo comunque a riferimento gli ambiti di analisi che seguono:

a. soddisfazione finale dei bisogni della collettività,
b. grado di attuazione degli obiettivi contenuti nel piano
c. rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi
d. efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi ed all'ottimizzazione delle spese qualità e quantità dei servizi e delle attività erogate

Gli obiettivi primari del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, volti a sviluppare una trasparente politica di gestione delle risorse umane e a contribuire a creare un clima organizzativo di condivisione del metodo, sono:

1) evidenziazione e importanza del contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione
2) trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'Amministrazione, in termini di risultati e comportamenti rispetto al singolo dipendente
3) focalizzazione della valutazione sulla performance della persona e la comunicazione alla stessa degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento e indicando le possibili strategie di intervento

Gli ambiti di misurazione della performance individuale sono:

Per il Direttore

a) performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
b) specifici obiettivi individuali
c) qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'amministrazione, le competenze professionali e manageriali dimostrate
d) capacità di differenziare i giudizi relativi alla performance dei collaboratori

Per i non dirigenti

a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
b) qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'amministrazione, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali, organizzativi e di collaborazione

L'articolo 31 della legge regionale n. 22/2010 dispone che, al fine di valutare la performance organizzativa e individuale, gli enti 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.

L'articolo 76 di detta legge prevede, al comma 4, che gli enti, con il supporto della Commissione indipendente di valutazione della performance provvedono a definire il sistema di misurazione e valutazione della performance in modo da assicurarne la piena operatività a partire dal 01.01.2012.

L'IVAT provvede, pertanto, alla valutazione della performance come segue:

Per il Direttore

Annualmente, con provvedimento del Presidente del Consiglio di Amministrazione, sulla base della performance organizzativa e della performance individuale ed in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo quanto previsto dalla deliberazione della Giunta regionale n. 3771 del 30.12.2010 (punto 5.3.6) che ha approvato le linee guida per la misurazione della valutazione dei dirigenti.

Per i non dirigenti

Annualmente, con provvedimento del Direttore dell'IVAT, secondo il sistema di valutazione previsto dall'articolo 135 rubricato "Salario di risultato" del Testo unico delle disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta, il quale prevede ai fini della liquidazione di detto compenso l'osservanza dei criteri e degli indicatori di cui alla "Scheda di valutazione" - allegato F.

4. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Il tema della garanzia delle pari opportunità e del benessere di chi lavora è stato oggetto negli ultimi anni di consistenti attenzioni e interventi normativi, sia a livello europeo sia a livello nazionale. In Valle d'Aosta tale argomento è stato oggetto di analisi e riflessioni in merito alle modalità di attuazione di quanto previsto dalle legislazioni, considerazioni che hanno portato alla decisione di costituire un Comitato Unico di Garanzia, in forma associata, tra tutti gli enti di cui all'articolo 1, comma 1, della legge regionale 23 luglio 2010, n. 10, come modificata dalla legge regionale 20 dicembre 2010, n. 45 (fra questi enti figura l'IVAT). Con deliberazione della Giunta Regionale 22 luglio 2011, n, 1744, ne sono stati determinati criteri e modalità di funzionamento. A seguito della designazione dei diversi rappresentanti il C.U.G. si è insediato in data 16 dicembre 2011.

5. CONCLUSIONI

Il presupposto è la consapevolezza che oggi il processo di unificazione dei servizi attuato da IVAT abbia prodotto, in senso geografico ma anche amministrativo, un'entità unica, che, per tale ragione, necessita di strumenti di programmazione e valutazione unitari e collegati.
Oggi l'esigenza è quella di creare valore pubblico: per cui non si misura per distribuire produttività, ma si misura per verificare se il lavoro svolto ha raggiunto i servizi resi rispetto agli indirizzi della politica. La priorità deve essere l'outcome, l'impatto degli interventi svolti sull'ambiente di riferimento e anche secondo il giudiziose degli stakeholders.
IVAT unisce servizi ma anche persone, con percorsi diversi e carriere diverse, deve creare un ambiente di misurazione che tenda nel tempo a riequilibrare le differenze tra le differenti aree. Le persone che lavorano devono percorre un nuovo processo di identificazione nell'organizzazione.
Di qui la necessità di legare la performance organizzativa e quella individuale, quindi di individuare un sistema unico.

Il sistema di misurazione della performance individuale e organizzativa di IVAT si è pertanto fondato sui seguenti principi:

a) semplicità, condivisione e integrazione degli strumenti;
b) collegamento tra gli obiettivi gestionali e le linee strategiche dell'ente;
c) collegamento tra performance organizzativa e individuale;
d) feedback per l'apprendimento e il miglioramento;
e) comunicazione dei risultati all'esterno e all'interno;
f) selettività nella scelta di obiettivi;
g) valorizzazione del merito quindi differenziazione;
h) sperimentalità per guidare la transizione.

Da ciò è emersa l'esigenza di definire il sistema di misurazione della performance organizzativa ed individuale attraverso un approccio "partecipativo" che ha visto coinvolta tutta la struttura. L'idea di fondo da cui si è partiti è che un sistema di valutazione per poter essere efficace debba essere condiviso dalla struttura ed in particolare da chi lo deve applicare che, tradotto nella nostra organizzazione, significa dai dirigenti in senso stretto e dalle tante posizioni organizzative.

Gli strumenti alla base del sistema sono i seguenti
a) misurazione della performance organizzativa attraverso il piano della performance concepito come un nuovo strumento di programmazione, misurazione, rendicontazione che integri tutti gli altri strumenti affinché non venga svilito in una mero accorpamento di Relazione Previsionale e Programmatica;
b) misurazione della performance individuale attraverso un nuovo sistema di valutazione il cui scopo è quello di valutare i comportamenti ma anche il contributo alla performance organizzativa.

Nello specifico, quindi, l'applicazione investe sia la performance organizzativa sia quella individuale.
Performance organizzativa: la misurazione è orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini.
Performance individuale: se fino ad oggi la valutazione individuale è stata effettuata sulla posizione e sulla prestazione, oggi la necessità di valutare la performance individuale ci suggerisce di allargare il focus. Il termine "performance" contiene una visione più complessiva, dovendo valutare "il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei fini per i quali l'organizzazione è stata costituita" allora il punto è che si deve essere in grado di valutare non solo ciò che si fa ma anche come lo si fa. Il modello delle competenze adottato, pertanto, si focalizza in modo sostanziale sull'aspetto qualitativo del lavoro svolto.

Questo consente all'organizzazione di crescere in modo coerente ed efficiente rispetto al contesto in cui l'IVAT si trova operativamente ad agire.