RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2013 (RELATIVA ALL'ANNO 2012)

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nell'ordinamento italiano dal d.lgs. 150/2009. 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.
Lo scopo della presente relazione è proporre una valutazione sulla performance organizzativa ed individuale dell'IVAT relativamente all'esercizio finanziario 2012. Il naturale riferimento è il "Piano della performance per l'anno 2012", approvato con determinazione del Presidente dell'IVAT n. 033 in data 30 dicembre 2011, in conseguenza dell'approvazione del bilancio di previsione relativo all'esercizio 2012 avvenuta con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 38 in data 14 dicembre 2011.

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.

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

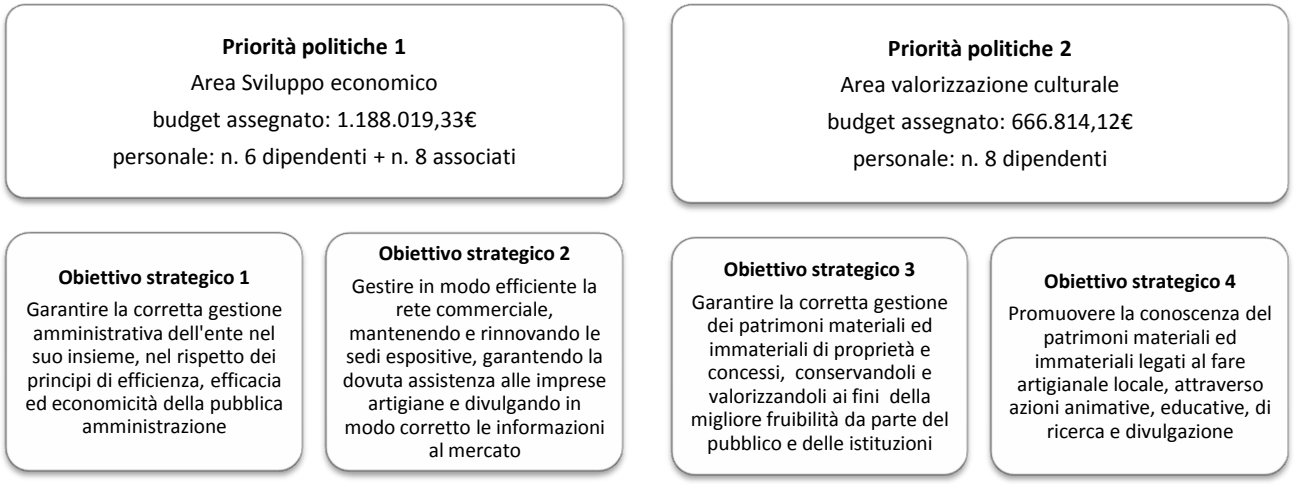
La disciplina regionale che norma l'IVAT interpreta l'esigenza dell'ente di disporre di un'adeguata flessibilità organizzativa e gestionale per quanto concerne il pieno utilizzo delle risorse professionali, la responsabilizzazione sui risultati e la loro verificabilità, la rapidità e lo snellimento delle 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.
Nel quadro che segue, desunto dal conto consuntivo dell'IVAT approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 24 in data 11 giugno 2013, vengono evidenziati in relazione alle rispettive delle priorità politiche, il budget e le risorse umane assegnate ai responsabili per il raggiungimento degli obiettivi strategici nelle due aree operative relativamente all'anno 2012:



Ferma restando l'indicazione di operare mediante azioni collettive poste in atto nell'ambito di ogni singola area di intervento al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici indicati, in sede di approvazione del Piano della performance relativamente all'anno 2012, sono stati affidati al Direttore i seguenti obiettivi specifici:

1. predisporre le procedure utili a gestire il protocollo ed il repertorio atti in modalità informatica mediante l'affidamento di un incarico a ditta esterna (entro il 31 marzo 2012) una fase di sperimentazione (da avviare entro il 30 giugno 2012) la migrazione dei dati e l'attivazione delle nuove modalità (entro il 31 dicembre 2012)
2. predisporre l'aggiornamento del regolamento sulla finanza e sulla contabilità dell'IVAT in base alle modificazioni alle normative europee, nazionali e regionali di riferimento ed intervenute negli ultimi anni (entro il 31 agosto 2012)
3. definire le procedure necessarie all'apertura ed alla gestione di un punto vendita IVAT in località Breuil/Cervinia, Valtournenche (entro il 31 marzo 2012)
4. assicurare il necessario sviluppo al progetto Interreg"La culture du Geste" provvedendo a definire tutti gli incarichi interni ed esterni funzionali all'esecuzione delle diverse attività in modo da completarne l'attuazione (entro il 31 dicembre 2012)
5. provvedere all'organizzazione di attività presso la sede del MAV, in particolare organizzare un'esposizione di manufatti (entro il 31 luglio 2012) ed un ciclo di eventi di animazione teatrale per bambini (entro il 31 dicembre 2012)

3.2. I risultati conseguiti

Dalla lettura del Conto consuntivo dell'Ente relativo all'esercizio finanziario 2012 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 1.854.833,45€ (1.188.019,33€ Area sviluppo economico + 666.814,12€ Area valorizzazione culturale) - sono risultati impegni per complessivi 1.777.002,87€ (1.161.849,64€ Area sviluppo economico + 615.153,23€ Area valorizzazione culturale) con una percentuale pari al 95,8%, dimostrando complessivamente concretezza ed efficienza gestionale.
In corso d'anno gli obiettivi strategici 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).

In riferimento agli obiettivi individuali assegnati al Direttore si segnala che:

1. Con determinazione del Direttore n. 49 in data 18 gennaio 2012 è stato affidato a ditta specializzata l'incarico di fornitura del servizio amministrativo integrato (SAI), la cui conduzione è avvenuta attraverso una prima fase di sperimentazione avviata nell'immediato ed una seconda fase di migrazione dei dati esauritasi entro fine anno;
2. Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21 in data 8 agosto è stato approvato il "Regolamento sulla finanza e sulla contabilità dell'IVAT" in base alle modificazioni alle normative europee, nazionali e regionali di riferimento ed intervenute negli ultimi anni;
3. In data 31 marzo 2012 è stato ufficialmente aperto al pubblico un punto vendite IVAT in località Breuil/Cervinia, Valtournenche (entro il 31 marzo 2012)
4. Il progetto Interreg"La culture du Geste" è stato completamente attuato nei tempi previsti (entro il 31 dicembre 2012)
5. Le attività previste presso la sede del MAV sono state regolarmente attuate. In particolare si è provveduto ad organizzare un esposizione di opere significative del patrimonio locale, legate al tema della tornitura a pertica su essenze lignee, provenienti da collezioni pubbliche e private disponibili, (estate 2012) ed una rassegna di narrazione tenuta da organismi teatrali diversi con alcuni spettacoli a tema rivolti al pubblico giovane (autunno 2012)

Alla concretizzazione delle attività e, conseguentemente, al raggiungimento degli obiettivi hanno partecipato sia il Dirigente sia il personale preposto alle diverse attività, anche amministrative, debitamente coinvolto in relazione alle rispettive competenze. Le singole valutazioni verranno espresse attraverso l'assegnazione di un punteggio di risultato, sia del personale dirigente che non, in una scala compresa tra 0 e 100. In corrispondenza di ogni 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 viene applicata sia aglin indicatori previsti per il personale dirigente sia per il resto del persoanle

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:

<u>Per il Direttore</u>

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

<u>Per i non dirigenti</u>

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:

<u>Per il Direttore</u>

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.

<u>Per i non dirigenti</u>

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.

Le criticità incontrate su cui sarà opportuno agire in prospettiva riguardano soprattutto le caratteristiche molto diverse che contraddistinguono gli ambiti di lavoro dell'IVAT e le condizioni in cui ciascuna di esse si trova ad operare in funzione del raggiungimento degli specifici obiettivi. Se da un lato l'azione amministrativa fa riferimento a regolamentazioni pubbliche e da esse discende necessariamente ogni scelta, il contesto produttivo e commerciale richiede di prestare particolarmente attenzione al mercato ed ai bisogni dei produttori, mentre il contesto museale ha nell'azione di divulgazione e di crescita culturale dei fruitori il proprio punto di riferimento. Riuscire a ottimizzare ogni contesto ed a rendere efficace, oltre che economica, ogni attività svolta diventa particolarmente complesso. In questo quadro il compito affidato al dirigente ed ai responsabili di area diventa oltremodo delicato sia nelle gestione degli eventi sia in quello delle risorse, economiche ed umane, disponibili.