

---

**COMUNE DI MORGEX**



**COMMUNE DE MORGEX**

---

11017 MORGEX – Piazza Principe Tomaso, 6 – Tel. 0165.801711 – Fax 0165.801740 – P.IVA  
00104810072 – C.F. 00116460072 e-mail: [info@comune.morgex.ao.it](mailto:info@comune.morgex.ao.it) - [www.comune.morgex.ao.it](http://www.comune.morgex.ao.it)

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

## **2015 – 2017**

APPROVATO CON DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 54 DEL 30.04.2015

## INDICE

Introduzione	pag. 3
Chi siamo	pag. 6
Contesto esterno	pag. 6
Cosa facciamo	pag. 8
Contesto interno	pag. 9
La Vision e la Mission	pag. 13
Analisi swot del contesto	pag. 13
Obiettivi di performance organizzativa dell'ente	pag. 15
Obiettivi gestionali	pag. 17
Sistema di valutazione	pag. 23
Allegati al sistema di valutazione	pag. 36

## INTRODUZIONE

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". La finalità dello stesso è quello di rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Ente si è dato per il prossimo futuro garantendo trasparenza e ampia diffusione verso i cittadini.

Il Piano è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi ed indicatori, definendo quindi gli elementi fondamentali su cui basare poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

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

**La qualità** della rappresentazione della performance è 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 è 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 del decreto legislativo 150/2009 attraverso la Legge regionale 23 luglio 2010 n. 22 "Nuova disciplina dell'organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta" al capo IV (Trasparenza e valutazione della performance) nel quale si stabilisce che tutti gli enti del comparto unico regionale devono dotarsi di un apposito sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale, recependo in tal modo i dettati affermati in tema di trasparenza e valutazione della performance.

La disciplina della legge 22/2010 si innesta nella realtà valdostana in un sistema di programmazione strategica e gestionale, di rendicontazione e benchmark, introdotti dalla Legge regionale 16 dicembre 1997 n. 40 "Norme in materia di contabilità degli enti locali"

e dal Regolamento regionale 3 febbraio 1999 n. 1 "Ordinamento finanziario e contabile degli enti locali".

Tali strumenti (Relazione previsionale e programmatica, PEG a preventivo, PEG a consuntivo, benchmark) hanno trovato, con l'ausilio del dipartimento degli enti locali della regione, ampia sperimentazione presso gli enti locali, diffondendo la cultura di programmazione per obiettivi ed indicatori che ben si raccorda con la rappresentazione della performance.

Tale raccordo è assicurato dall'attenzione prestata dai principali documenti di programmazione del sistema di contabilità della Valle d'Aosta. Ai profili di responsabilità dei vari attori (finanziaria, gestionale, di risultato) e all'assetto organizzativo strettamente correlato e precisamente:

- Il Bilancio, documento di programmazione finanziaria triennale, autorizzatorio e di competenza;
- La Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), documento di programmazione strategica approvato dall'organo rappresentativo, contestualmente al bilancio triennale. Detto documento illustra le caratteristiche generali dell'Ente, le risorse disponibili ed il quadro generale degli impieghi. La parte spesa è redatta per programmi ed eventualmente per progetti, al fine di permettere una lettura del bilancio finanziario che dia conto delle scelte programmatiche.
- Il Piano esecutivo di gestione (PEG), che è un documento di programmazione gestionale annuale collegato alla RPP. In esso sono dettagliate le attività e gli obiettivi gestionali contenuti nei programmi della RPP, articolati in centri di costo. Dettaglia inoltre le risorse già assegnate, individuate con i fattori produttivi, per il conseguimento degli obiettivi.
- Il piano della performance è il documento di programmazione strategica ed operativa (PP) triennale che dettaglia gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi.

Le disposizioni legislative in materia prevedono, altresì, la pubblicazione immediata del Piano, nonché degli step intermedi di verifica e della relazione finale quale documento consuntivo sui risultati raggiunti nell'anno di riferimento.

In tale contesto e nell'ottica di semplificare l'utilizzo dei sopracitati strumenti di programmazione, il legislatore nazionale ha stabilito, con decreto legge 10 ottobre 2012 n.174, che ha introdotto il comma 3-bis all'art.169 del decreto legislativo 18 agosto 2000 n.267, che:"Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la RPP. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150, sono unificati organicamente nel PEG".

In attuazione di detta previsione normativa la Giunta Regionale, con deliberazione n. 405/2015, ha approvato gli schemi di relazione previsionale e programmatica e di piano esecutivo di gestione per gli enti locali della Valle d'Aosta anche ai fini della performance, ai sensi dell'art. 35 della l.r. n. 22/2010, permettendo, conseguentemente, ai comuni valdostani di utilizzare detti documenti programmatici, appositamente integrati, quale piano della performance a partire dall'esercizio 2015. Il Comune di Morgex ha già approvato, con deliberazione consiliare n. 13 del 19.03.2015 il bilancio e la relazione previsionale e programmatica per il triennio 2015/2017 e, quindi, in data anteriore alla

deliberazione della giunta regionale soprarichiamata, con la conseguenza che, al fine di consentire il rispetto delle prescrizioni di detta deliberazione, sarebbe necessario approvarne l'integrazione e ciò in una fase in cui non è consentita la convocazione dei consigli comunali, se non per motivi di estrema gravità ed urgenza, in relazione all'intervenuta scadenza del mandato quinquennale 2010/2015. Si ritiene pertanto opportuno approvare il piano della performance con la medesima metodologia adottata per gli scorsi esercizi, riservandosi di valutare se adottare i piani delle performance degli esercizi futuri con le nuove modalità.

### **Collegamenti con il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.**

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 comunali.

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 pubblici comunali e della attività amministrativa nel suo complesso.

A tal fine il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e i relativi adempimenti divengono 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 rilevazione di efficacia ed efficienza dell'attività amministrativa.

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.

La Giunta comunale ha approvato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (P.T.T.I.) anni 2015-2017 con deliberazione n. 8 in data 28/01/2015.

## CHI SIAMO

### CONTESTO ESTERNO

La legge regionale 7 dicembre 1998, n. 54 (Sistema delle autonomie in Valle d'Aosta) definisce il comune come l'ente che governa la propria comunità locale, la rappresenta, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo.

Il Comune, dunque, è un ente locale autonomo e democratico dotato di autonomia statutaria, normativa, organizzativa, finanziaria ed amministrativa nonché impositiva nei limiti fissati dalle leggi. Il Comune è titolare di funzioni proprie ed esercita anche funzioni conferitegli o delegategli dallo Stato o dalla Regione.

Il Comune di Morgex è dotato di uno Statuto comunale approvato con deliberazione del Consiglio comunale n. 56 del 14.12.2000.

Lo Statuto è la norma fondamentale per l'organizzazione dell'Ente. In particolare specifica le finalità istituzionali dell'ente stesso, le attribuzioni degli organi, le forme di garanzia e di partecipazione delle minoranze, di collaborazione con gli altri Enti e della partecipazione popolare.

Il Comune di Morgex fa parte della Comunità Montana Valdigne Mont Blanc unitamente ai Comuni di La Salle, La Thuile, Prè Saint Didier e Courmayeur.

Il Comune di Morgex, situato lungo l'asse centrale dell'alta Valle, ha una superficie di 43 Km<sup>2</sup>.

La sua popolazione alla data del 1° gennaio 2013 è di 2159 abitanti suddivisi in 1035 maschi e 1124 femmine per un totale di n. 979 famiglie. La popolazione turistica stimata nei periodi di maggiore afflusso è di circa 5.900 unità.

Il suo territorio confina con i Comuni di La Salle, La Thuile, Pré Saint Didier e Courmayeur.

Morgex, da sempre considerato cuore della Valdigne, è un paese vivo e ricco di attività economiche che spaziano dal turismo al commercio, dall'agricoltura all'artigianato e all'industria oltre a numerose attività del settore terziario.

Le 283 imprese insediate sul territorio si suddividono nelle seguenti categorie produttive:

Agricoltura	n. 40
Industrie estrattive	n. 4
Attività manifatturiere	n. 23 (di cui artigiane 18)
Produzione e distribuzione di energia ed acqua	n. 6
Costruzioni	n. 67 (di cui artigiane 47)
Commercio	n. 53 (di cui artigiane 6)
Strutture ricettive	n. 6
Esercizi di somministrazione alimenti e bevande	n. 23
Trasporti magazzinaggio e comunicazione	n. 9
Intermediazione monetaria e finanziaria	n. 8
Servizi alle imprese	n. 27
Servizi alle persone	n. 13

Ad ulteriore dimostrazione della centralità del Comune di Morgex per quanto concerne i servizi offerti ai residenti del comprensorio della Comunità montana, appare utile evidenziare che il territorio comunale ospita le seguenti istituzioni e servizi:

Sezione circoscrizionale per l'impiego

Poliambulatorio e Consultorio AUSL

Istituzione scolastica Comunità montana Valdigne Mont Blanc

Asilo nido/garderie

Punto cliente INPS - Servizio tecnico R.A.V.A.

Auditorium comunale

n. 3 istituti di credito

Una più dettagliata analisi del contesto esterno trova puntuale trattazione nella parte prima della relazione previsionale e programmatica/RPP che riporta le caratteristiche generali del territorio, della popolazione, dell'economia insediata, delle funzioni, degli elementi organizzativi delle strutture dell'ente (organizzazione politica, amministrativa, forme di collaborazione e di gestione dei servizi).

## COSA FACCIAMO

L'articolo 6 dello Statuto comunale stabilisce i fini che il comune persegue nello svolgimento delle sue attività:

1. Il Comune esercita i propri poteri perseguendo le finalità stabilite dallo Statuto e i principi generali affermati dall'ordinamento.
2. Coordina l'attività dei propri organi nelle forme più idonee per recepire, nel loro complesso, i bisogni e gli interessi generali espressi dalla Comunità e indirizza il funzionamento della propria organizzazione affinché provveda a soddisfarli.
3. Assume le iniziative e promuove gli interventi necessari per assicurare pari dignità ai cittadini e per tutelarne i diritti fondamentali, ispirando la sua azione a principi di equità e di solidarietà.
4. Promuove e supporta iniziative di carattere culturale dirette alla Comunità, con particolare attenzione a quelle volte alla salvaguardia del principio della tutela delle tradizioni linguistiche e culturali locali e alla valorizzazione del patois franco-provenzale.
5. Agevola e incoraggia quelle iniziative dei cittadini che si associano al fine di conseguire l'elevazione del livello del benessere sociale ed economico della Comunità e di quei settori di essa particolarmente colpiti da necessità e da bisogni. In tale ambito rivolge particolare attenzione alle Associazioni di Volontariato stimolando e favorendo ogni forma di collaborazione tra le medesime per il raggiungimento di obiettivi comuni.
6. Coordina l'erogazione dei servizi resi da soggetti pubblici e privati per armonizzarli con le esigenze della Comunità.
7. Rappresenta gli interessi della Comunità nei confronti dei soggetti pubblici e privati che esercitano attività o svolgono servizi attinenti alla popolazione del territorio.
8. Promuove e sostiene le iniziative e gli interventi dello Stato, della Regione e di altri soggetti che concorrono allo sviluppo civile, economico e sociale dei cittadini.

Per il raggiungimento dei propri fini istituzionali, il Comune:

- ♦ Disciplina l'organizzazione e lo svolgimento delle funzioni proprie e di quelle delegate;
- ♦ Programma e pianifica le funzioni;
- ♦ Organizza l'amministrazione e la gestione del personale;
- ♦ Cura la gestione finanziaria-contabile e la riscossione dei tributi;
- ♦ Organizza e gestisce i servizi pubblici di interesse generale in ambito comunale, quali:
  - ~ Servizio idrico integrato (acquedotto, depurazione e fognature);
  - ~ servizi demografici (stato civile, anagrafe e leva);
  - ~ Servizi scolastici;
  - ~ Servizio statistico;
  - ~ Viabilità (costruzione, manutenzione e pulizia strade, regolamentazione soste, chiusura e apertura al traffico di tratti di strada...);
  - ~ Servizio di vigilanza e controllo del territorio;
  - ~ Servizi sportivi;servizi culturali (organizzazione di manifestazioni ed eventi, biblioteca);
- ♦ Svolge funzioni in materia edilizia, di assetto e di controllo del territorio;



- ♦ Partecipa alla pianificazione urbanistica;
- ♦ Svolge attività di protezione civile inerenti la prevenzione, alla pianificazione dell'emergenza e al coordinamento dei primi soccorsi;
- ♦ Realizza e mantiene opere pubbliche (strade, parcheggi, edifici comunali, aree verdi, impianti sportivi, illuminazione pubblica , sistemi idrici ...);

Il perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente avviene attraverso un'attività di programmazione che prevede un processo di analisi e di valutazione, nel rispetto delle disponibilità economico-finanziarie, della possibile evoluzione della gestione dell'ente e si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto ai piani e programmi futuri. Essa rappresenta l'impegno che l'organo politico assume nei confronti dei cittadini, i quali devono poter disporre delle informazioni necessarie per valutarne, in sede di rendiconto, il grado di realizzazione.

## **CONTESTO INTERNO**

Il Comune di Morgex esercita le proprie funzioni e le attività di competenza sia attraverso propri uffici, sia attraverso forme di gestione associata di servizi, sia attraverso la partecipazione a società e consorzi secondo scelte improntate a criteri di efficienza ed efficacia.

Gli uffici sono organizzati in modo strumentale rispetto al conseguimento degli scopi istituzionali e l'organizzazione si uniforma a criteri di autonomia, funzionalità, economicità, pubblicità e trasparenza della gestione, secondo principi di professionalità e di responsabilità.

Si deve tenere conto, tuttavia, che l'entrata in vigore della nuova legge regionale n. 06 del 05/08/2014 "*Nuova disciplina dell'esercizio associato di funzioni e servizi comunali e soppressione delle Comunità Montane*", recante le disposizioni relative all'esercizio obbligatorio in forma associata delle funzioni e dei servizi comunali, comporterà, nel corso del biennio 2015 e 2016, importanti se non totali stravolgimenti degli assetti organizzativi, decisionali, funzionali e gestionali, nonché logistici del comune.

In particolare, la riorganizzazione dei servizi associati, comporterà:

1. il convenzionamento delle sedi di segreteria dei Comuni associati e la riorganizzazione del relativo ruolo e lavoro, tenuto conto delle diverse realtà politiche ed istituzionali che risulteranno dagli esiti delle elezioni amministrative della primavera 2015;
2. una redistribuzione logistica degli uffici e del personale assegnato, nonché delle strumentazioni e delle attrezzature in dotazione agli stessi, tenuto conto anche della distanza lineare tra le sedi comunali coinvolte;
3. una ridefinizione delle competenze per uffici e servizi, con una rivisitazione dei carichi di lavoro, delle dotazioni organiche , delle procedure e degli atti di programmazione e regolamentari interni;
4. una ridefinizione ed assegnazione dei ruoli apicali di responsabilità e delle risorse finanziarie assegnate;
5. una ridefinizione degli obiettivi e delle priorità per l'ente, per i servizi , per gli uffici per le singole posizioni;

## ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

L'assetto organizzativo interno del Comune è stabilito in base al regolamento degli uffici e dei servizi e si articola in servizi a loro volta suddivisi in uffici:

### Servizi generali e amministrativi

Responsabile: Segretario comunale Si.gra Judith VILLAZ

- ~ Ufficio Segreteria e Contratti
- ~ Ufficio Servizi Demografici e commercio
- ~ Ufficio Vigilanza

### Servizi tecnici

Responsabile del servizio: Geom Armando JUNIN

- ~ Ufficio Lavori Pubblici e manutenzioni
- ~ Ufficio Edilizia privata

### Servizio finanziario e personale

Responsabile: Segretario comunale Si.gra Judith VILLAZ

- ~ Ufficio Ragioneria e controllo di gestione
- ~ Ufficio amministrazione del Personale
- ~ Ufficio Tributi ed altre entrate

### Servizi socio culturali e scolastici

Responsabile: Segretario comunale Si.gra Judith VILLAZ

- ~ Ufficio Scuole/Mensa/Trasporti/Servizi all'infanzia

La dotazione organica dell'Ente, escluso il Segretario comunale, è la seguente:

Figura professionale	Categoria	Posizione	Numero posti		
			in organico	coperti	vacanti
Istruttore direttivo	D	D	2	2	-
Aiuto collaboratore	C	C1	10	9,8	0,2
Ragioniere	C	C2	1	1	-
Istruttore amministrativo	C	C2	1	1	-
Collaboratore	C	C2	1,7	1,7	-
Operatore qualificato	B	B1	1	1	-
Capo operatore	B	B3	3	3	-
Coadiutore	B	B2	1	1	-
Ausiliari	A		1,7	1,7	-
<b>TOTALI</b>			<b>22,4</b>	<b>22,2</b>	<b>0,2</b>

## RISORSE FINANZIARIE

Le risorse finanziarie a disposizione dell'Amministrazione per il triennio 2014-2016 sono state allocate con la deliberazione del Consiglio comunale n. 10 del 27/03/2014 di approvazione del Bilancio Pluriennale.

Nel periodo di riferimento le entrate e le spese sono ripartite come di seguito:

<b>ENTRATA</b>	<b>ANNO 2015</b>	<b>ANNO 2016</b>	<b>ANNO 2017</b>
Titolo I - Entrate Tributarie	2.313.500,00	2.313.500,00	2.313.500,00
Titolo II - Entrate derivanti da contributi dello Stato, della Regione e di altri enti pubblici	1.544.325,00	1.518.482,00	1.518.482,00
Titolo III - Entrate Extratributarie	610.830,00	607.830,00	607.830,00
Titolo IV - Entrate derivanti da alienazioni, da trasferimenti di capitale ecc.	2.852.152,00	2.666.735,00	586.540,00
Titolo V - Entrate derivanti da accensioni di prestiti	0,00	0,00	0,00
Titolo VI - Entrate da servizi per conto di terzi	823.000,00	823.000,00	823.000,00
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALE GENERALE ENTRATA</b>	<b>8.143.807,00</b>	<b>7.929.547,00</b>	<b>5.849.352,00</b>
<b>SPESA</b>			
Titolo I - Spese correnti	4.193.205,00	4.244.582,00	4.248.092,00
Titolo II - Spese in conto capitale	3.074.252,00	2.816.805,00	731.200,00
Titolo III - Spese per rimborso di prestiti	53.350,00	45.160,00	47.060,00
Titolo IV - Spese per servizi per conto di terzi	823.000,00	823.000,00	823.000,00
<b>TOTALE GENERALE SPESA</b>	<b>8.143.807,00</b>	<b>7.929.547,00</b>	<b>5.849.352,00</b>

## **FUNZIONI E SERVIZI ESERCITATI ATTRAVERSO LA COMUNITA MONTANA VALDIGNE MONT BLANC**

- ✓ Servizio di raccolta e trasporto dei rifiuti urbani e assimilati;
- ✓ Gestione associata del servizio "Sportello Unico per le Attività Produttive";
- ✓ Disciplina per l'installazione e l'esercizio di impianti di radiotelecomunicazioni ai sensi L.R. 21.08.2000, n. 31;
- ✓ Gestione in forma associata di funzioni e servizi comunali (ai sensi della L.R. 07/12/1998, n. 54 e obbligatori ai sensi delle Delib. G.R. n. 3894 del 21/10/2002 e n. 1164 del 18/04/2005):
  - ~ Gestione amministrativa del personale;
  - ~ Acquedotto e rete fognaria;
  - ~ Assistenza domiciliare integrata;
  - ~ Centri vacanza, soggiorni climatici per anziani e telesoccorso;
- ✓ Discarica materiali inerti;
- ✓ Trasporto scolastico;
- ✓ Premiazione studenti meritevoli;
- ✓ Festa degli alberi comunitari;
- ✓ Festa ultrasessantacinquenni;
- ✓ Attività varie a favore di minori e giovani;
- ✓ Soggiorni climatici di vacanza per minori;
- ✓ Gestione in forma associata del servizio di Commissione di Vigilanza sui locali di pubblico spettacolo;

## **PARTECIPAZIONI IN SOCIETA', CONSORZI E ASSOCIAZIONE DI COMUNI**

Il Comune di Morgex detiene delle quote di partecipazione delle seguenti persone giuridiche:

1. Consorzio degli Enti Locali della Valle d'Aosta Soc. Coop., con una quota dell'1,19%;
2. IN.VA S.p.a., con una quota dello 0,0098%;
3. Le Brasier S.r.l., con una quota del 15,48%;
4. Banca di Credito Cooperativo valdostana Soc. Coop., con una quota dello 0,117%;

## LA VISION E LA MISSION

Vision e Mission dell'Amministrazione costituiscono un orientamento generale che parte dagli obiettivi generali di governo, per tradursi nel filo conduttore di tutte le scelte operate dalla stessa.

### Vision

Mantenere vive le diverse anime (turistica, commerciale, artigianale, industriale e agricola) che coesistono nel Comune di Morgex senza, tuttavia, snaturarne la dimensione raccolta di paese montano dove la qualità di vita dei propri cittadini e villeggianti rimane l'obiettivo prioritario.

### Mission

La Giunta insediatasi nel 2010 ha sviluppato delle politiche volte a sostenere in particolare modo quei settori che, anche a causa della crisi che sta colpendo l'Europa intera, evidenziano maggiori fragilità. In tale ottica, l'Amministrazione intende garantire uno sviluppo urbanistico equilibrato, sostenere le attività commerciali ed artigianali, favorire la nascita di ulteriori insediamenti produttivi e di nuove strutture ricettive che possano contribuire a rendere la realtà di Morgex più organizzata, vivace e competitiva. Nello stesso tempo l'impegno dell'Ente è rivolto ad un potenziamento dei servizi alla persona attraverso il monitoraggio del livello di gradimento e di funzionalità dei servizi, la collaborazione con l'istituzione scolastica, la Biblioteca, la Proloco, la parrocchia nonché attuando politiche di sostegno alla famiglia e continuando a sperimentare iniziative di formazione, di educazione e di intrattenimento rivolte a bimbi e ragazzi.

## ANALISI SWOT DEL CONTESTO

### ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

#### **Punti di forza**

1. La posizione centrale rispetto ai comuni della Valdigne e la presenza dei servizi essenziali per i cittadini e villeggianti, sia dal punto di vista sanitario e scolastico sia dal punto di vista degli esercizi commerciali e delle attività per il tempo libero, rendono Morgex un paese a misura d'uomo nel quale il Comune ricopre un ruolo di raccordo tra le diverse realtà presenti sul territorio rappresentando, al contempo, un punto di riferimento per la cittadinanza e i villeggianti su problematiche ed esigenze di vario tipo.

#### **Punti di debolezza**

1. La notevole estensione del territorio e la presenza di numerosi servizi, destinati anche agli abitanti della Comunità montana, richiedono al Comune un grande dispendio di risorse, sia economiche che umane, necessarie per garantirne la qualità e l'efficienza.
2. L'ente è sottoposto a regole assai rigide imposte da dettati normativi che vincolano e complicano notevolmente la sua attività, prima tra tutte le regole inerenti il patto di stabilità.

3. A fronte della diminuzione di risorse finanziarie e umane, il moltiplicarsi degli adempimenti e le novità introdotte dal legislatore nazionale in materia di finanza/contabilità, trasparenza, anticorruzione, lavori e opere pubbliche et.c..., incidono notevolmente sull'attività ordinaria degli uffici e sui carichi di lavoro dei dipendenti.

## **ANALISI DEL CONTESTO INTERNO**

### **Punti di forza**

La dimensione ridotta dell'ente e il numero limitato di personale favoriscono il coordinamento rapido e poco burocratizzato tra i soggetti coinvolti e impongono l'adozione di ampia flessibilità e polifunzionalità nello svolgimento di attività e funzioni.

### **Punti di debolezza**

La polifunzionalità e la flessibilità dei dipendenti, che rappresentano un punto di forza sotto l'aspetto organizzativo, costituiscono, invece, un forte limite per quanto riguarda la specializzazione e l'aggiornamento rispetto a specifiche materie, soprattutto in considerazione della crescente produzione normativa e delle sempre nuove funzioni che il Comune è chiamato ad esercitare.

## OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

L'atto alla base del processo di programmazione è costituito dagli *indirizzi generali di governo* che, ai sensi dell'art. 19 quater della l.r. 54/1998, vengono approvati dal Consiglio comunale nella prima seduta successiva all'elezione. Detto documento definisce le linee strategiche che l'Amministrazione intende perseguire nel corso del proprio mandato ed al quale si collega poi la programmazione economico-finanziaria, attraverso il bilancio di previsione annuale e pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica.

Le linee programmatiche dell'azione di governo del Comune di Morgex, relativamente al quinquennio 2010/2015, sono state approvate con deliberazione del Consiglio comunale n. 24 del 3 giugno 2010.

Nelle linee essenziali gli indirizzi di governo approvati dall'attuale amministrazione riguardano:

- ♦ il mantenimento del livello di efficienza dell'attività amministrativa a fronte delle minori risorse finanziarie e delle continue novità normative sulla gestione ordinaria degli uffici;
- ♦ la cura e la valorizzazione del territorio;
- ♦ la riqualificazione e la gestione di aree e strutture;
- ♦ il mantenimento del livello qualitativo dei servizi alla persona.

Per quanto riguarda il triennio 2015/2017 gli obiettivi di performance organizzativa individuati dall'Amministrazione comunale in riferimento alla Relazione previsionale e programmatica sono riportati nella seguente tabella:

N.	LINEA GUIDA STRATEGICA / MACRO - OBIETTIVO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	ANNO DI RIFERIMENTO	UNITA ORGANIZZATIVA / SOGGETTO RESPONSABILE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO
1	<b>Territorio e Ambiente</b>	Mantenimento cura e manutenzione del territorio nel rispetto dei vincoli imposti dal patto di stabilità	2015-2016-2017	Segretario comunale Servizi tecnici	Raggiungimento obiettivi gestionali correlati	Obiettivi gestionali n. 14.1 - n. 15.1 - n. 16 - n. 17
2	<b>Edilizia pubblica e privata</b>	Realizzazione struttura socio-sanitaria	2015-2016-2017	Servizi tecnici Segretario comunale	Raggiungimento obiettivi gestionali correlati	Obiettivo gestionale n. 20
		Revisione regolamento edilizio e Norme di attuazione P.R.G.C.	2015-2016			Obiettivo gestionale n. 18
		Miglioramento gestione appalti lavori servizi e ingegneria architettura	2015-2016-2017			Obiettivo gestionale n. 6.10

<b>N.</b>	<b>LINEA GUIDA STRATEGICA / MACRO - OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO</b>	<b>ANNO DI RIFERIMENTO</b>	<b>UNITA ORGANIZZATIVA / SOGGETTO RESPONSABILE</b>	<b>INDICATORE DI RISULTATO</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>
3	<b>Sicurezza</b>	Mantenimento dell'attuale livello di presidio del territorio e di controllo della circolazione stradale e delle aree pedonali soprattutto nei periodi di maggiore affluenza turistica	2015-2016-2017	Segretario comunale Ufficio vigilanza	Raggiungimento obiettivi gestionali correlati	Obiettivo gestionale n. 4
4	<b>Sviluppo turistico</b>	Mantenimento almeno un evento fieristico all'anno in applicazione della nuova normativa regionale	2015-2016-2017	Segretario Ufficio commercio Ufficio tributi Ufficio vigilanza	Organizzazione e realizzazione del Marctia Barradzue	31.8.2015
5	<b>Politiche sociali e scuola</b>	Mantenimento servizi a fronte delle minori risorse disponibili	2015-2016-2017	Segretario Servizi tecnici Ufficio scuole/mensa/trasporti/servizi all'infanzia	Raggiungimento obiettivi gestionali correlati	Obiettivi gestionali n. 6.4 - 11 - 12 - 21
6	<b>Patrimonio</b>	Gestione e manutenzione patrimonio comunale a fronte delle minori risorse disponibili	2015-2016-2017	Segretario Servizi tecnici Ufficio segreteria e contratti	Raggiungimento obiettivi gestionali correlati	Obiettivi gestionali n. 7.2 - 8 - 9 - 10 - 13.2
7	<b>Gestione Amministrativa e Finanziaria</b>	Mantenimento livello dell'efficacia dell'attività amministrativa a fronte della continua produzione normativa	2015-2016-2017	Segretario comunale Tutti i servizi	Raggiungimento obiettivi gestionali correlati	Obiettivi gestionali n. 1 - 2 - 3 - 22 - 23



## OBIETTIVI GESTIONALI

La performance di unità organizzativa viene valutata in relazione al raggiungimento di alcuni degli obiettivi gestionali assegnati attraverso il piano esecutivo di gestione PEG, che l'Amministrazione ritiene fondamentali e privi di fattori di aleatorietà tali per cui il raggiungimento dell'obiettivo non dipenda in misura prevalente dai soggetti valutati:

N.	CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO/TERMINE
1	1101	1.1) Aggiornamento del portale della trasparenza ai sensi dell'art. 24 d. lgs. 33/2013 in collaborazione con tutti gli uffici coinvolti	Tempo	Rispetto termini
		1.2) Adempimenti relativi al programma triennale per la trasparenza e l'integrità, ai sensi del d. lgs. 33/2013, ed al piano triennale della prevenzione della corruzione 2015/2017, ai sensi della legge 190/2012	Tempo	Rispetto termini
2	1202	2.1) Riscossione TA.SI. e IMU	Tempo	Rispetto termini
		2.2) Appalto affidamento servizio accertamento e riscossione imposta sulla pubblicità e diritti sulle pubbliche affissioni	Aggiudicazione appalto	30.11.2015
		2.3) Monitoraggio saldo finanziario per Patto di Stabilità	Rispetto del Patto di Stabilità	31.12.2015
		2.4) Verifiche stato di attuazione programma e capacità stanziamenti di spesa anche in relazione al rispetto del Patto di Stabilità	Rilevazioni periodiche	30.6.2015 30.9.2015 30.9.2015
3	1301	3.1) Rilevazione sperimentale C-Sample e D-Sample del Censimento permanente della popolazione e delle abitazioni	Svolgimento rilevazioni	31.7.2015
		3.2) Anagrafe nazionale : 1^ fase passaggio da anagrafe comunale ad anagrafe nazionale. Sistemazione posizioni residenti e allineamento con anagrafe tributaria	realizzazione 1^ fase passaggio	31.12.2015

	CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO/TERMINE
4	1302	4.1) - Miglioramento servizio di vigilanza sul territorio comunale	Svolgimento servizi serali nel periodo 15 giugno / 15 settembre	30.09.2015
		4.2) - Controllo popolazione canina vagante e decoro del territorio	Relazione sui controlli effettuati	31.12.2015
5	1401	Rispetto termini istruttori e per rilascio permessi di costruire (art. 60 bis della Legge regionale 06/04/1998, n. 11 e s.m.i.)	100% delle pratiche presentate e relazione sull'attività svolta	31.12.2015
6	1402	6.1) Determinazione valori aree edificabili ai fini IMU	Approvazione stima	10.6.2015
		6.2) Affidamento servizio somministrazione calore tramite teleriscaldamento	Affidamento incarico	30.06.2015
		6.3) Monitoraggio Patto di Stabilità in collaborazione con l'Ufficio Ragioneria	Monitoraggio quadrimestrale e Rispetto del Patto di Stabilità	31.12.2015o
		6.4) Organizzazione e coordinamento squadre LUS e lavoratori prestito sociale d'onore	Programmazione e monitoraggio delle attività	31.10.2015
		6.5) Censimento delle attrezzature in dotazione al magazzino comunale e degli automezzi a disposizione dei cantonieri	Predisposizione elenco delle attrezzature in dotazione al magazzino comunale e degli automezzi a disposizione dei cantonieri	31.12.2015
		6.6) Reperimento schede di sicurezza di tutti i prodotti utilizzati dai cantonieri	Reperimento e archiviazione schede sicurezza dei prodotti utilizzati dai cantonieri	31.12.2015
		6.7) Istituzione schede di carico e scarico Dispositivi protezione individuale (DPI) consegnati ai cantonieri	Predisposizione schede DPI consegnati ai cantonieri	31.12.2015
		6.8) Predisposizione modulo per rapportino di lavoro giornaliero per cantonieri	Predisposizione modulo rapportino Avvio utilizzo nuovo modulo	30.6.2015
		6.9) Relazione mensile alla Giunta comunale sullo stato d'avanzamento dei cantieri delle opere in corso di esecuzione	Presentazione relazione	Ogni 3° giovedì del mese
		6.10) Predisposizione e tenuta Albo Ditte e Professionisti per affidamento lavori e servizi tecnici di architettura e ingegneria	Pubblicazione avviso	30.6.2015

	CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO/TERMINE
7	1501	7.1) Affidamento servizio pulizia immobili comunali	Affidamento servizio	31.5.2015
		7.2) Affidamento gestione Parco Pineta con annesso Bar in Loc. La Ruine	Aggiudicazione gara	31.12.2015
8	2001	Interventi di manutenzione ordinaria sull'edificio, arredi ed impianti segnalati dall'istituzione scolastica al termine dell'anno scolastico oltre a imbiancatura locali	Esecuzione interventi	31.7.2014
9	2002	Interventi di manutenzione ordinaria sull'edificio, arredi ed impianti segnalati dall'istituzione scolastica al termine dell'anno scolastico	Esecuzione interventi	31.8.2014
10	2003	Interventi di manutenzione ordinaria sull'edificio, arredi ed impianti segnalati dall'istituzione scolastica al termine dell'anno scolastico oltre al completamento dell'imbiancatura dei locali.	Esecuzione interventi	31.8.2014
11	2005	Affidamento servizio mensa scolastica	Aggiudicazione appalto	31.8.2015
12	2006	12.1) Sostituzione scuolabus	Acquisto nuovo scuolabus	31.10.2015
		12.2) Affidamento servizio di assistenza alunni	Aggiudicazione appalto	31.8.2015
13	2202	13.1) Gestione area sportiva	Affidamento gestione per periodo estivo	31.5.2015
		13. 2) Gestione pista di fondo ad Arpy	Affidamento gestione	31.10.2015
14	3001	14.1) Sistemazione Viale della Rimembranza	Affidamento lavori	30.9.2015
		14.2) Realizzazione nuovo parcheggio in Fraz. Montrottier	Affidamento incarico progettazione	30.9.2015
15	3003	15.1) Illuminazione pubblica tratto di strada di collegamento e parcheggio Fraz. Biolley.	Affidamento lavori	30.9.2015
		15.2) Gestione impianti di Illuminazione pubblica	Affidamento appalto	31.12.2015

	CENTRO DI COSTO	DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO/TERMINE
16	3101	16.1) Servizio di manutenzione ordinaria rete idrica	Affidamento incarico	30.6.2015
		16.2) Lavori di rifacimento tratto acquedotto Dromeilleux / Montet	Avvio gara d'appalto	31.10.2015
		16.3) Realizzazione nuovi tratti di acquedotto in Loc. Arpy e in Loc. Gubelin	Approvazione progetti	31.12.2015
17	3201	Mantenimento livello di pulizia, spazzamento e diserbo vie interne delle Frazioni	Almeno due interventi di pulizia in tutte le Frazioni del territorio nel periodo maggio-agosto	31.8.2015
18	3302	Revisione Regolamento Edilizio e Norme di attuazione P.R.G.C.	Affidamento incarico	30.8.2015
19	4004	Affidamento servizio di necroforo e manutenzione cimitero comunale	Affidamento servizio	30.6.2015
20	4005	Realizzazione struttura socio-sanitaria	Consegna lavori	30.9.2015
21	4006	Affidamento appalto servizio di gestione Asilo nido / Garderie	Affidamento servizio	31.12.2015
22	4108	Completamento attività e chiusura rendicontazione Progetto ALCOTRA n. 220 - Produits d'Hauteur	Chiusura operazioni di rendicontazione	15.6.2015
23	5001	Nuova convenzione relativa a funzioni e servizi gestiti in forma associata dalla Unité des Communes	Approvazione convenzione	31.12.2015

**COLLEGAMENTO CENTRI DI COSTO/UFFICI/PERSONALE**

<p><b><i>Ufficio Segreteria e Contratti ( CDC 1101 - 1501)</i></b>                  Sara Coccoz                  Andrea Dallago                  Luca Colombin                  Wilma Guichardaz                  Claudio Tacchella                  Judith Villaz</p>	<p><b><i>Ufficio Lavori Pubblici e manutenzioni (CDC 1402 - 2001 - 2002 - 2003 - 2202 - 3001 3003 - 3101 - 3201 - 4005)</i></b>                  Fabio Chatel                  Fabio Federico                  Armando Junin                  Federico Menean                  Enzo Salvadori                  Marco Turato</p>
<p><b><i>Ufficio Servizi Demografici e commercio (CDC 1301)</i></b>                  Luciana Gabencel                  Denise Villaz                  Judith Villaz</p>	<p><b><i>Ufficio Ragioneria e controllo di gestione (CDC 1202 - 4108)</i></b>                  Anna Aguiari                  Luca Colombin                  Patrizia Jaccod                  Judith Villaz</p>
<p><b><i>Ufficio Vigilanza (CDC 1302)</i></b>                  Joel Glarey                  Alfredo Requedaz                  Marisa Gianetta                  Judith Villaz</p>	<p><b><i>Ufficio Tributi ed altre entrate (CDC 1202)</i></b>                  Luca Colombin                  Claudio Tacchella                  Judith Villaz</p>
<p><b><i>Ufficio Edilizia privata (CDC 1401 - 3302)</i></b>                  Armando Junin                  Romina Joly                  Carlo Rebecchi</p>	<p><b><i>Ufficio Scuole/Mensa/Trasporti/Servizi all'infanzia (CDC 2005 - 2006 - 4006)</i></b>                  Anna Aguiari                  Sara Coccoz                  Luca Colombin                  Patrizia Jaccod                  Judith Villaz</p>

## SISTEMA DI VALUTAZIONE

### Premessa

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

Il Sistema di valutazione del personale adottato dal Comune di Morgex si uniforma in maniera fedele al modello approvato dal Comitato esecutivo del CPEL nella seduta del 14 maggio 2013, con la sola eccezione della modalità di attribuzione degli obiettivi gestionali.

L'amministrazione comunale di Morgex, infatti, ha ritenuto opportuno, per l'assegnazione degli obiettivi gestionali di performance, anziché rimandare semplicemente ai contenuti del PEG individuare tra gli obiettivi indicati nel PEG medesimo quelli di maggior rilievo e privi (o comunque meno soggetti all'influenza) di fattori di aleatorietà non dipendenti dai soggetti valutati e che possano condizionare il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Le finalità del processo di valutazione del personale, che stanno alla base al sistema di valutazione del personale e che di fatto ne danno sostanza, vengono riassunti 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 valutazioni 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.

## Fonti

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'art. 1 comma 2, disciplina l'organizzazione anche degli enti locali: 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 degli enti locali. Gli artt. 150 e 151 definiscono l'allocatione 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 Verbale di concertazione relativo ai criteri generali del sistema di valutazione della performance della dirigenza degli enti locali**, sottoscritto in data 9 aprile 2013 tra la delegazione trattante di parte pubblica e le organizzazioni sindacali, in applicazione dell'art. 7 del Testo unico delle disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta.

**Il Testo concordato per la definizione dei criteri generali relativi al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale appartenente alle categorie**, sottoscritto in data 5 giugno 2013, in applicazione all'art. 7 del Testo unico delle disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del 13.12.2010".

**Il Modello di sistema di valutazione del personale degli enti locali della Valle d'Aosta** redatto da un gruppo di lavoro che ha coinvolto la Commissione indipendente di valutazione, alcuni segretari degli enti locali della Valle d'Aosta e il CELVA, approvato in data 14 maggio 2013 dal Comitato esecutivo del CPEL.

Il Modello è stato elaborato sulla base dei criteri generali di valutazione condivisi con le organizzazioni sindacali con l'obiettivo di fornire agli enti locali un punto di partenza comune, che gli enti possano adattare e modificare sulla base delle esigenze richieste dalle peculiarità delle proprie realtà organizzative nel rispetto della propria autonomia.



## I soggetti valutati

Il modello del sistema di valutazione della performance degli enti locali della Valle d'Aosta è applicabile al seguente personale in servizio presso gli enti locali:

- i segretari e i dirigenti degli enti locali 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 degli enti locali 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.

## Elementi oggetto di valutazione

Ogni dipendente degli enti locali 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 di quei programmi e i progetti contenuti nel Piano esecutivo di gestione (PEG);
3. i comportamenti organizzativi individuali, legati al 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 locale 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 cittadini 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'unità organizzativa: è necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi operativi o eventualmente anche gestionali.

- b. misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione dell'obiettivo, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.
- c. controllabilità dell'obiettivo da parte della struttura organizzativa: è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura assolutamente prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- d. chiarezza del limite temporale di riferimento: l'obiettivo ha al massimo durata annuale. La data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera certa.

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 convalidazione.

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: 50 punti
- Obiettivo raggiunto: 90 punti
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti

Il livello di eccellenza viene raggiunto nel caso in cui l'obiettivo è raggiunto con un particolare apporto innovativo, una importante qualità delle azioni, in termini di esattezza, chiarezza, precisione e rispetto della tempistica.

## La valutazione della performance di unità organizzativa

La **performance di unità organizzativa** concerne l'orientamento della singola unità organizzativa al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati attraverso il Piano della performance, operando una scelta tra quelli indicati nel PEG preventivo che l'Amministrazione ha ritenuto di maggiore rilievo e che non contengono fattori di aleatorietà tali per cui il loro raggiungimento non dipenda in misura prevalente dai soggetti valutati.

Gli obiettivi gestionali indicati nel Piano della performance vengono affidati all'apparato amministrativo al fine di garantire una corretta gestione coerente con i principi di efficienza, efficacia ed economicità. Come indicato nel manuale di gestione del PEG, nel proporre gli obiettivi, gli amministratori e i titolari dei diversi centri di costo devono considerare che 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;
- obiettivi corrispondenti ad adempimenti amministrativi obbligatori, salvo che sia evidenziata la misura del miglioramento atteso;
- obiettivi di semplice destinazione della spesa, anziché di risultato atteso;
- obiettivi incoerenti con i programmi dell'Amministrazione o incoerenti con altri obiettivi espressi dal medesimo o da altro centro di costo dell'ente;
- obiettivi privi di misura o con misure inadeguate a registrare in modo oggettivo l'indicatore atteso.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della performance di unità organizzativa viene anch'esso indicato all'interno della relazione annuale sulla performance approvato dalla Giunta comunale e che ogni ente trasmette alla Commissione indipendente di valutazione per la sua convalidazione.

La valutazione del grado di raggiungimento della performance di unità organizzativa 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: 50 punti
- Obiettivo raggiunto: 90 punti
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti

Il livello di eccellenza viene raggiunto nel caso in cui l'obiettivo è raggiunto con un particolare apporto innovativo, una importante qualità delle azioni, in termini di esattezza, chiarezza, precisione e rispetto della tempistica.

## 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** e sono tra loro strettamente connessi. Tale valutazione ha l'obiettivo di valutare i comportamenti del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere a obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riuscirebbe a evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi stessi.

In questo contesto, risulta di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione che i soggetti che hanno un ruolo attivo di valutazione effettuino 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, in particolar modo si distingue tra personale dirigenziale e personale inquadrato nelle categorie.

La **valutazione dei comportamenti del personale con qualifica dirigenziale** avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

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 ciascuna 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 dei comportamenti dei responsabili di servizio e del personale inquadrato nelle categorie** avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

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 è contenuto nell'allegato b) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie".

Schema riepilogativo degli elementi oggetto di valutazione

<b>Elemento oggetto di valutazione</b>	<b>Documento di pianificazione</b>	<b>Documento di rendicontazione</b>	<b>Scala di valutazione</b>
<b><i>Performance organizzativa dell'ente</i></b>	Piano della performance	Relazione annuale sulla performance	Obiettivo non raggiunto: 0 punti Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti Obiettivo raggiunto: 90 punti Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti
<b><i>Performance di unità organizzativa</i></b>	Piano della performance	Relazione annuale sulla performance	Obiettivo non raggiunto: 0 punti Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti Obiettivo raggiunto: 90 punti Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti
<b><i>Comportamenti organizzativi individuali</i></b>	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

## Definizione e calcolo del punteggio di risultato

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

1. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance dell'ente ( $\alpha$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed 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 di PEG ( $\beta$ ). 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 ( $\gamma$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi comportamenti organizzativi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
4. calcolo del punteggio totale individuale. Viene calcolato effettuando la media ponderata dei punteggi di  $\alpha$ ,  $\beta$  e  $\gamma$ , 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	Segretario e Dirigente	Responsabile di servizio	Personale
$\alpha$ valutazione della performance organizzativa dell'ente	50%	20%	20%
$\beta$ valutazione della performance di unità organizzativa	30%	50%	30%
$\gamma$ valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	20%	30%	50%
<b>TOTALE</b>	100%	100%	100%

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Fatto salvo il principio generale per cui ogni dipendente è coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente ( $\alpha$ ) e nel raggiungimento degli obiettivi di performance di unità organizzativa ( $\beta$ ), 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 ( $\gamma$ ).

## Modalità di calcolo del punteggio per i diversi ruoli professionali

Il metodo di calcolo per ciascun soggetto sarà il seguente:

1. punteggio totale del segretario e del dirigente =  $[(\alpha \cdot 50) + (\beta \cdot 30) + (\gamma \cdot 20)] / 100$
2. punteggio totale dei responsabili di servizio =  $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 50) + (\gamma \cdot 30)] / 100$
3. punteggio totale del personale =  $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 30) + (\gamma \cdot 50)] / 100$

## 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 del punteggio di risultato conseguito	% compenso erogato
<50	0%
≥50 e ≤60	60%
>60 e ≤70	70%
>70 e ≤80	80%
>80 e ≤90	90%
>90 e ≤95	95%
>95	100%

Per i dipendenti delle categorie il fondo per il salario di risultato verrà distribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro e del periodo di servizio.

La distribuzione del fondo relativo al salario di risultato, inoltre, viene effettuata in funzione delle diverse posizioni economiche, con parametrizzazione 100-154 sulla base del seguente criterio: A=100; B1=108; B2=113; B3=117; C1=121; C2=137 ;D=154.



## Modalità e tempi del processo di valutazione

Il processo di valutazione avviene annualmente, al termine dell'esercizio amministrativo di riferimento e una volta ottenuta la documentazione necessaria per la valutazione degli obiettivi (relazione della performance ed, eventualmente, PEG consuntivo). 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 è validata attraverso un'apposita relazione di valutazione, di cui agli allegati c), d), e) e f) del presente documento.

La **valutazione del segretario** è disposta dall'organo di direzione politico-amministrativa (ovvero dal Sindaco), informato l'organo esecutivo di riferimento (ovvero la Giunta comunale). 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.

Nel caso in cui l'organo di direzione politico amministrativa e il segretario 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 è condivisa da entrambe i soggetti.

Nel caso in cui l'organo di direzione politico amministrativa e il segretario giungano ad una valutazione condivisa, la relazione deve essere validata da entrambe 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, e operativa per gli enti locali della Valle d'Aosta presso il Consorzio degli enti locali della Valle d'Aosta, per consentire l'assolvimento delle competenze a essa attribuite, in particolare il monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance degli enti locali.

La **valutazione dei responsabili di servizio** è effettuata dal segretario in merito al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti individuali. 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** è effettuata dal responsabile di servizio. Il segretario deve condividere la valutazione con il responsabile di servizio di riferimento rispetto all'unità organizzativa di competenza del personale valutato.

E' 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 valutatore assicura il contraddittorio al dipendente.

Si precisa che il compenso incentivante non spetta nel caso di presenza sul luogo di lavoro di durata inferiore a 120 giorni anche non consecutivi rispetto all'anno.

Il termine minimo riferito al periodo di servizio per il personale delle categorie e per il personale dirigente è derogato per i dipendenti con rapporto di lavoro di durata indeterminata che terminano in corso d'anno l'attività lavorativa.

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

### **Schema delle fasi e delle scadenze del processo di valutazione**

<b>Fasi collegate con il processo di valutazione</b>	<b>Scadenza</b>
1. Approvazione del piano della performance con conseguente definizione degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente e degli obiettivi gestionali estrapolati dal PEG preventivo	<i>Entro il 31 gennaio dell'anno X</i>
2. Eventuali variazioni al piano della performance sia per gli obiettivi di performance organizzativa che per quelli gestionali (conseguenti ad eventuali variazioni del PEG)	<i>Nel corso dell'anno X</i>
3. Approvazione della relazione al piano della performance e relativa trasmissione alla Commissione indipendente di valutazione	<i>Entro il mese di giugno dell'anno X+1</i>
4. Colloquio di valutazione tra il responsabile di servizio/segretario e il personale dell'unità organizzativa 5. Colloquio di valutazione tra il segretario e i responsabili di servizio 6. Colloquio di valutazione tra l'organo di direzione politico-amministrativa e il segretario 7. Erogazione del salario di risultato	<i>Entro il mese di giugno<sup>1</sup> dell'anno X+1</i>

***Allegati al sistema di valutazione del personale***

*a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale*

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

*c) Scheda tipo di valutazione del segretario*

*d) Scheda tipo di valutazione del responsabile di servizio*

*e) Scheda tipo di valutazione del personale inquadrato nelle categorie*

## Allegato a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale

	Competenza	Punteggio	Descrizione
1	<p><b>CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP</b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di guidare i collaboratori, di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento;</li> <li>- capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenendone e rafforzandone la coesione interna;</li> <li>- avere cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori;</li> <li>- saper svolgere un paziente e metodico lavoro di diffusione delle conoscenze tra i collaboratori, sviluppandone la professionalità;</li> <li>- capacità di sostenere con successo le propri tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza;</li> <li>- attitudine ad argomentare in modo chiaro e coerente e a controbattere tempestivamente con ragionamenti validi e pertinenti.</li> </ul>	0 - 25	<p>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.</p> <p>Hai diverse difficoltà a pianificare le attività dei tuoi collaboratori, a individuare le priorità e a verificare i risultati.</p> <p>Sei consapevole di avere alcune difficoltà a sostenere una tesi e ad argomentare con chiarezza e sicurezza.</p>
		26 - 50	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Hai alcune difficoltà a suscitare il consenso degli interessati in relazione al tuo ruolo nell'organizzazione.</p>
		51 - 75	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
		76 - 100	<p>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.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>2</b>	<b>CAPACITA DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE</b>  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.	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	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.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	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.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>3</b>	<b>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b>  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.	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	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.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	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	<b>INNOVAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI</b>  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.	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	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.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	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	<b>RELAZIONI CON I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE</b>  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	<b>MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE</b>  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	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	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.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	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	<b>CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</b> Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di selezionare e identificare i “veri problemi”, quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell’organizzazione;</li> <li>• capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione;</li> <li>• 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;</li> <li>• capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione.</li> </ul>	0 - 25	Non intuisce e non individua il vero problema e non orienta l’analisi per risolverlo. Non riesce 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	Intuisce il vero problema ma non riesce 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	Inquadra subito il vero problema e orienta la soluzione, dando un contributo intellettuale 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	Inquadra e analizza 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
8	<b>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO</b> Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti</li> <li>• capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro</li> </ul> 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
<b>1</b>	<b>CAPACITA DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• capacità di dare spazio a caratteristiche e competenze individuali così che possano contribuire all'arricchimento professionale e relazionale del gruppo</li> <li>• capacità di sostenere lo spirito di cooperazione in vista di obiettivi comuni tra soggetti con competenze diverse</li> </ul>	<b>0 - 25</b>	Mancanza totale di condivisione. Scarsa attenzione rivolta alle dinamiche interne al gruppo e alimentazione di contrasti e disagi.
		<b>26 - 50</b>	Difficoltà relazionali di fronte ai processi di cambiamento. Collaborazione a livello strettamente formale e propensione al lavoro solista.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	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.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>2</b>	<p><b>CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di selezionare e identificare i “veri problemi”, quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell’organizzazione;</li> <li>• capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione.</li> <li>• 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</li> <li>• capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione</li> </ul> <p>È preponderante la capacità di costruzione concettuale e di ordinamento gerarchico dei pensieri.</p>	<b>0 - 25</b>	Non intuisce e non individua il vero problema e non orienta l’analisi per risolverlo. Non riesce 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.
		<b>26 - 50</b>	Intuisce il vero problema ma non riesce 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.
		<b>51 - 75</b>	Inquadra il vero problema e orienta l’analisi verso la soluzione, dando un contributo intellettuale 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.
		<b>76 - 100</b>	Inquadra e analizza 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
<b>3</b>	<b>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti</li> <li>• capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro</li> </ul> capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>4</b>	<b>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• approccio nei confronti della formazione;</li> <li>• capacità di individuazione delle proprie esigenze formative;</li> <li>• livello qualitativo e quantitativo della formazione fruita.</li> </ul>	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	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.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Per questo hai proposto al tuo superiore un piano formativo personale, sulla base della valutazione delle tue esigenze formative.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>5</b>	<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità e cortesia dimostrate nei confronti degli utenti dei diversi servizi offerti dall'ente;</li> <li>• capacità di capire le esigenze degli utenti, soddisfare le loro richieste, superando le loro aspettative;</li> <li>• capacità di rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste, sollecitando anche gli altri uffici a farlo;</li> <li>• tutelare l'utente, garantendo il rispetto delle norme.</li> </ul>	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	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.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	Perseguì 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
<b>6</b>	<b>FLESSIBILITÀ</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di adattarsi alla situazione e di lavorare efficacemente in contesti e ruoli differenziati o con gruppi di lavoro differenti</li> <li>• disponibilità a confrontarsi con prospettive diverse e ad apprezzarle</li> </ul> apertura a nuove possibilità e capacità di comprenderne le applicazioni nella propria area	<b>0 - 25</b>	Ostinazione, chiusura al dialogo. Incapacità di affrontare i cambiamenti e ostilità nei confronti delle novità.
		<b>26 - 50</b>	Disponibilità passiva al cambiamento. Conformismo negli atteggiamenti e scarsa propensione al confronto.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	Promozione dell'innovazione di strategie lavorative e relazionali. Promozione e incentivazione dei mutamenti. Capacità di trarre slanci e spunti costruttivi dagli imprevisti.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>7</b>	<b>MOTIVAZIONE</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensità dell'energia che si spende ogni giorno nel proprio lavoro</li> <li>• natura della motivazione che sorregge e accompagna l'impegno personale</li> <li>• senso di autodisciplina e perseveranza, che aiuta a non disperdere le energie personali e a focalizzarle sulla meta da raggiungere</li> <li>• 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</li> </ul>	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	Cerchi di fare il minimo indispensabile e sei restio alle novità.
		<b>51 - 75</b>	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.
		<b>76 - 100</b>	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.

	Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>8</b>	<b>SPIRITO DI INIZIATIVA</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne</li> <li>• desiderio di cercare comunque soluzioni, anche attraverso strade mai percorse</li> <li>• attitudine ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità, senza farsi intimorire dai rischi connessi</li> </ul>	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	Pur rendendoti conto della necessità di attivarti autonomamente non sempre sei in grado di prendere le necessarie iniziative.
		<b>51 - 75</b>	Non aspetti impulsi esterni e sollecitazioni, ma agisci prontamente, assumendo le necessarie iniziative. Previene le criticità e le situazioni di emergenza, adottando gli opportuni accorgimenti. Non ti scoraggi, perseveri e fai ripetuti tentativi per superare gli ostacoli.
		<b>76 - 100</b>	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)*

## COMUNE DI MORGEX

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

anno  
201\_

Nome e cognome: \_\_\_\_\_

#### Descrizione dell'incarico del segretario

Durata dell'incarico: dal \_\_/\_\_/\_\_ al \_\_/\_\_/\_\_

Sedi di segreteria convenzionate:  si  no

Ente capofila e percentuale di convenzionamento: \_\_\_\_\_

Enti convenzionati e percentuali di convenzionamento: \_\_\_\_\_



## 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	
<b>VALUTAZIONE MEDIA [<math>\alpha</math>]</b> (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'obiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 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	
<b>VALUTAZIONE MEDIA [β]</b> (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: risultato atteso: indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance relativamente agli obiettivi gestionali;
- risultato raggiunto: indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito;
- punteggio: indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti.

## Criterio di valutazione n. 3

## VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI 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”.

	<b>Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie</b>	<b>Punteggio</b>
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	
	<b>VALUTAZIONE MEDIA [γ]</b> (totale / 8)	

## RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

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%
<b>PUNTEGGIO FINALE</b>		___ / 100

Formula per la definizione del punteggio finale =  $[(\alpha \cdot 50) + (\beta \cdot 30) + (\gamma \cdot 20)] / 100$

Note

---



---



---



---

Data, \_\_\_\_\_ Firma del segretario \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Firma dell'organo politico \_\_\_\_\_

Infra autorizzato dalla deliberazione di Giunta comunale/Consiglio dei sindaci n. \_\_\_ del \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Visto della Commissione indipendente di valutazione \_\_\_\_\_

*Allegato d)*

## **COMUNE DI MORGEX**

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

TOTALE	
<b>VALUTAZIONE MEDIA [α]</b> (totale / numero obiettivi)	

#### LEGENDA

- 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'obiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti.

## Criterio di valutazione n. 2

### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

---

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

TOTALE	
<b>VALUTAZIONE MEDIA [<math>\beta</math>]</b> (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 previsto nel piano della performance relativamente agli obiettivi gestionali;
- 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'obiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 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".

	<b>Comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie</b>	<b>Punteggio</b>
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	
	<b>VALUTAZIONE MEDIA [γ]</b> (totale / 8)	



## RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI SERVIZIO

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA
4. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	[ $\alpha$ ]	20%
5. Valutazione della performance di unità organizzativa	[ $\beta$ ]	50%
6. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	[ $\gamma$ ]	30%
<b>PUNTEGGIO FINALE</b>		

Formula per la definizione del punteggio finale = [ ( $\alpha \cdot 20$ ) + ( $\beta \cdot 50$ ) + ( $\gamma \cdot 30$ ) ] / 100

Note

---

---

---

---

Data, \_\_\_\_\_ Firma del responsabile di servizio \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Firma del segretario \_\_\_\_\_

*Allegato e)*

## **COMUNE DI MORGEX**

**SCHEDA 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	
<b>VALUTAZIONE MEDIA [<math>\alpha</math>]</b> (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 previsto nel piano della performance relativamente agli obiettivi gestionali;;
- 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'obiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti.

## Criterio di valutazione n. 2

### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

---

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

TOTALE	
<b>VALUTAZIONE MEDIA []</b> (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'obiettivo, secondo la scala:
  - Obiettivo non raggiunto: 0 punti
  - Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
  - Obiettivo raggiunto: 90 punti
  - Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 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
		<b>VALUTAZIONE MEDIA [γ]</b> (totale / 8)

## RIEPILOGO DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE

CRITERIO DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE MEDIA	PESATURA
7. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	[ $\alpha$ ]	20%
8. Valutazione della performance di unità organizzativa	[ $\beta$ ]	30%
9. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	[ $\gamma$ ]	50%
<b>PUNTEGGIO FINALE</b>		

Formula per la definizione del punteggio finale = [ ( $\alpha \cdot 20$ ) + ( $\beta \cdot 30$ ) + ( $\gamma \cdot 50$ ) ] / 100

Note

---

---

---

---

Data, \_\_\_\_\_ Firma del dipendente \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Firma del responsabile di servizio \_\_\_\_\_

Data, \_\_\_\_\_ Firma del segretario \_\_\_\_\_