

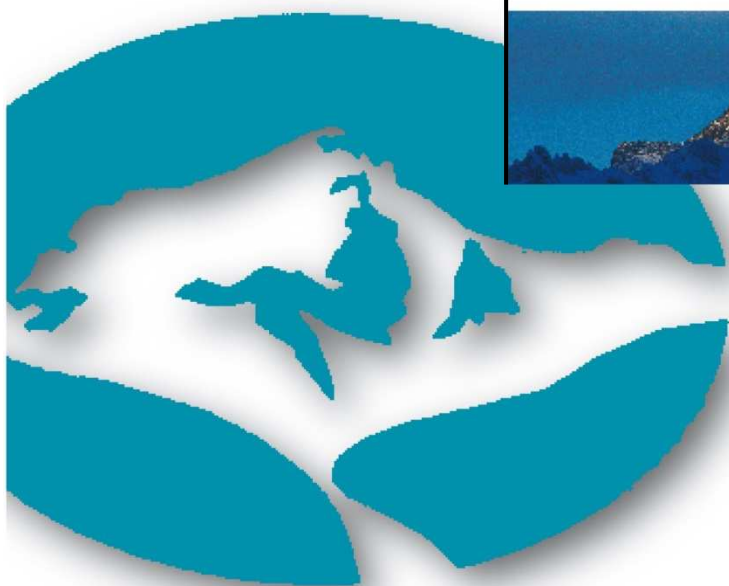


# PIANO DELLE PERFORMANCE

2013 / 2015

## Comunità Montana Grand Combin

Approvato con delibera del consiglio dei sindaci n.  
31 del 9 settembre 2013.



### *Presentazione*

La misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti da una pubblica amministrazione costituiscono un atteggiamento culturale che deve divenire patrimonio comune, soprattutto alla luce del processo di integrazione europea e di globalizzazione, facilitando confronti sulla qualità e la pertinenza dei servizi pubblici (*benchmarking*).

Il *Piano delle Performance* funge da guida per orientare l'azione amministrativa e costituisce l'impegno che l'Amministrazione assume verso i cittadini.



## *Indice*

Introduzione	pag.	3
Cos'è La Comunità montana ?	pag.	4
Quali servizi la Comunità montana svolge per i comuni del comprensorio e quindi per i cittadini?	pag.	4
In quale contesto opera la Comunità montana?	pag.	6
Visione e missione	pag.	8
Obiettivi strategici 2013-2015	pag.	9
Sistema di misurazione e valutazione della performance a fini della premialità	pag.	11



## Introduzione

Il Piano delle Performance è un documento di programmazione e comunicazione previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 conosciuto come "Riforma Brunetta"; si tratta di un documento triennale in cui, coerentemente alle risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi e gli indicatori ai fini di misurare, valutare e rendicontare la *performance* dell'Ente.

Per *performance* si intende qui un insieme complesso di risultati quali la produttività, l'efficienza, l'efficacia, l'economicità e l'applicazione e l'acquisizione di competenze; la *performance* tende a migliorare nel tempo la qualità dei servizi, delle organizzazioni e delle risorse umane e strumentali. La *performance* esprime la capacità della struttura di attuare i programmi adottati dall'Ente; la *performance* individuale rappresenta il contributo reso dai singoli al risultato.

Il d.lgs. 150/2009 prevede che il piano delle *performance* (PP) sia pubblicato sul sito Internet dell'Ente al fine di garantirne trasparenza e ampia conoscenza da parte dei cittadini affinché la comunità sia partecipe degli obiettivi che l'Ente si è dato per il prossimo futuro. Il PP evidenzia l'adozione di un sistema di obiettivi volti al soddisfacimento dei bisogni della collettività, all'espletamento della missione istituzionale e alla valutazione delle priorità politiche e strategiche dell'Amministrazione.

La Regione Autonoma Valle d'Aosta, nell'ambito della propria competenza legislativa primaria, ha recepito i principi del d.lgs. 150/2009 nella legge regionale 23 luglio 2010, n. 22, la cui disciplina si innesta nell'ordinamento valdostano di programmazione strategica e gestionale, di rendicontazione e di *benchmarking* già introdotto dalla legge regionale 16 dicembre 1997, n. 40 (Norme in materia di contabilità negli Enti locali) e dal regolamento regionale 3 febbraio 1999, n. 1 (Ordinamento finanziario e contabile degli Enti locali). Lo scopo di questo sistema normativo è, tra l'altro, di diffondere una cultura di programmazione per obiettivi e indicatori. A tal fine l'Ente è tenuto alla redazione, applicazione e consuntivazione dei seguenti documenti:

- Il bilancio triennale, che è il documento di programmazione finanziaria e trova la sua consuntivazione nel rendiconto annuale;
- La relazione previsionale e programmatica (RPP), che è il documento di programmazione strategica, trova la sua rendicontazione nella relazione di accompagnamento del Presidente al rendiconto annuale;
- Il piano esecutivo di gestione (PEG), che è il documento di programmazione gestionale, trova parziale consuntivazione nel *benchmarking*;
- Il piano delle *performance* (PP) che è il presente documento di programmazione strategica e operativa.

La Giunta Regionale, con deliberazione n. 3771/2010, ha disciplinato il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale della Regione Autonoma della Valle d'Aosta disponendo, in particolare, che ciascun Ente locale della Regione stessa predisponga un piano della performance a valenza triennale da aggiornarsi annualmente sulla base delle indicazioni del vertice politico amministrativo. Il piano della performance è redatto dal Segretario ed è sottoposto all'approvazione del Consiglio dei Sindaci.

Il presente documento essendo rivolto all'esterno presenta un'impostazione e un contenuto innovativi rispetto ai documenti sopra indicati che sono prevalentemente rivolti agli amministratori degli Enti.

Tuttavia, nell'ottica di semplificare l'utilizzo dei sopracitati strumenti di programmazione, il legislatore nazionale ha opportunamente stabilito, con il 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 attesa pertanto che il legislatore regionale recepisca tale previsione, il presente piano è da ritenersi automaticamente integrato con i contenuti del Piano Esecutivo di Gestione 2013, approvato con



deliberazione del Consiglio dei Sindaci n. 1 del 27.01.2013.

Il presente Piano delle Performance è stato elaborato a partire dal precedente Piano 2012/2014, approvato con provvedimento del Consiglio dei Sindaci n. 23 del 25.06.2012.

### *Cos'è la Comunità montana?*

La comunità montana Grand Combin associa i comuni di **Allein, Bionaz, Doues, Etroubles, Gignod, Ollomont, Oyace, Roisan, Saint-Oyen, Saint Rhémy-en-Bosses e Valpelline**, i quali condividono obiettivi di sviluppo comune delle rispettive collettività locali nell'intento di realizzare una piena integrazione nell'erogazione dei servizi, attraverso il perseguimento di standard qualitativi ottimali, nonché di rappresentare un referente privilegiato della regione per il territorio di riferimento, ai fini di una mirata politica di programmazione.

Ai sensi della legge regionale 7 dicembre 1998, n. 54 (Sistema delle autonome in Valle d'Aosta), la Comunità montana è l'ente locale finalizzato all'esercizio in modo associato delle funzioni comunali nonché dei servizi di base dei cittadini, in relazione alla migliore esecuzione dei compiti del livello di governo locale, sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia, e dell'economicità e dell'aderenza alle condizioni socio-territoriali. A tal fine la Comunità montana è dotata di autonomia statutaria, organizzativa e finanziaria, nell'ambito dei principi stabiliti dalla legge regionale.

La comunità montana si pone quale obiettivi:

- di rappresentare il livello gestionale per eccellenza per conto ed in attuazione dell'indirizzo politico dei due livelli di governo, che ne rimangono quindi esclusivi titolari: quello regionale e quello comunale.
- di rappresentare il momento di coordinamento delle politiche locali sul territorio, nonché di sintesi di una proposta unitaria rappresentativa degli interessi del territorio nei confronti della regione, nel perseguimento di obiettivi tesi ad un reale sviluppo delle comunità locali, con particolare riferimento all'arricchimento umano, culturale, sociale e produttivo, in un quadro sinergico ed equilibrato tra diversi fattori.
- la valorizzazione delle peculiarità linguistiche e culturali del proprio territorio e delle proprie comunità, o di alcune di esse.

### *Quali servizi la Comunità montana svolge per i comuni del comprensorio e quindi per i cittadini?*

La Comunità montana svolge servizi a favore dei comuni del comprensorio di riferimento stabiliti dall'Amministrazione regionale e servizi delegati su base volontaria da tutti o parte dei comuni.

Il perseguimento delle finalità della Comunità montana avviene attraverso un'attività di programmazione che prevede un processo di analisi e di valutazione, nel rispetto delle compatibilità 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.



I servizi che i comuni sono **obbligati** a svolgere in forma associata attraverso la Comunità montana Grand Combin sono i seguenti:

- a) servizi socio-assistenziali per anziani (con riferimento ai servizi erogati sia nelle strutture che a domicilio);
- b) organizzazione e gestione di soggiorni climatoterapici per anziani;
- c) organizzazione e gestione del servizio di teleassistenza e telesoccorso per anziani e inabili;
- d) organizzazione e gestione di centri estivi per minori;
- e) gestione del servizio contabile relativo al personale dei Comuni compresi nel territorio comunitario (elaborazione stipendi e retribuzioni assimilate a redditi da lavoro dipendente, adempimenti fiscali connessi, ecc.);
- f) gestione dei servizi connessi all'analisi qualitativa delle acque destinate ai consumi umani: potabilità delle acque degli acquedotti comunali;
- g) servizio di trasporto e smaltimento dei rifiuti;
- h) funzioni dello sportello unico per le attività produttive (la Comunità montana è l'ente capofila per i 39 comuni della media e alta Valle);
- i) funzioni relative alla localizzazione, autorizzazione e gestione di stazioni radioelettriche e di strutture di radiotelecomunicazioni (la Comunità montana è l'ente capofila per i 39 comuni della media e alta Valle);
- j) promozione e gestione lavori di utilità sociale di cui al Piano regionale triennale di politica del lavoro 2009-2011;

I servizi che i comuni svolgono **volontariamente** in forma associata attraverso la Comunità montana Grand Combin sono:

- a) ambito scolastico: gestione scuola media, servizio di refezione e trasporto scolastico, gestione struttura sede istituzione scolastica, compartecipazione spese attività scolastica e giornata premiazione migliori studenti
- b) infanzia: gestione asilo nido comunitario
- c) giovani: organizzazione colonia marina e attività varie
- d) sport: promozione attività sportiva mediante patrocinio manifestazioni varie, organizzazione giornata premiazione migliori sportivi, gestione piscina comunitaria e complesso sportivo di Rhins
- e) funzioni attribuite dai comuni per la riorganizzazione del Servizio Idrico Integrato, ai sensi delle disposizioni di cui alla legge regionale n. 27/1999 e di quanto stabilito dalla parte III, titolo II del decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152 e s.m.i., e funzioni del Sottoambito denominato Grand Combin;
- f) cultura: redazione giornale comunitario;
- g) sistema informativo e di pianificazione territoriale
- h) piano di sviluppo locale: coordinamento progetti Interreg e Piano sviluppo rurale
- i) turismo: promozione del comprensorio e organizzazione attività congiunte con l'Office Régional du Tourisme;
- j) sociale: collaborazione con volontari soccorso della Valpelline;
- k) gestione tributi ed entrate comunali;
- l) gestione piattaforma tecnologica siti web comunali;
- m) servizi informatici (ad esclusione del Comune di Etroubles);
- n) procedure di affidamento sopra soglia comunitaria di lavori, servizi e forniture;
- o) commissione di vigilanza di cui agli articoli 141 e 141bis del r.d. 6 maggio 1940, n. 635 (Approvazione del regolamento per l'esecuzione del testo unico 18 giugno 1931, n. 773 delle leggi di pubblica sicurezza), come modificati dall'art. 4, comma 1, lettera b), del d.p.r. 28 maggio 2001, n. 311;



### *In quale contesto opera la Comunità montana?*

#### Contesto esterno:

La Comunità montana Grand Combin ha una superficie di 434,91 kmq, con altitudine compresa tra circa 670 m slm e 1600 m slm per le località abitate durante tutto l'anno. La distanza dal capoluogo regionale (ove si concentrano le maggiori opportunità di lavoro, i servizi ed i centri di attività ricreativo/culturali) è di 5 Km.

La popolazione al censimento del 1981 era di 4.254 unità, al censimento del 1991 di 4.460; al censimento del 2001 di 4.924, e nel 2011 di 5.862 avendo subito un costante incremento, particolarmente significativo nell'ultimo decennio. Tale popolazione è suddivisa secondo le seguenti fasce d'età:

Fascia di età	N. abitanti 31.12.2010
Da 0 a 2 anni	169
Da 3 a 5 anni	195
Da 6 a 10 anni	312
Da 11 a 13 anni	172
Da 14 a 29 anni	865
Da 30 a 64 anni	3056
Da 65 a 75 anni	557
Oltre i 75 anni	537
TOTALE	5.862

Le piccole dimensioni dei Comuni fanno sì che le strutture comunali e della comunità montana siano il punto di riferimento per gli abitanti, che vi si rivolgono per problematiche di vario tipo. Questo è soprattutto evidente per la popolazione anziana. Tale situazione permette di essere più consapevoli delle esigenze della comunità, e di approntare strategie o accorgimenti per la pronta risposta.

La sede dell'Ente è situata nel territorio del Comune di Gignod, in loc. Chez Roncoz n. 29/i. I servizi garantiti dalla Comunità montana sono situati all'interno del vasto complesso immobiliare posto a valle della sede dell'Ente che ospita:

- asilo nido
- scuola media (compreso palestra e refettorio)
- auditorium
- piscina coperta
- casa di riposo per anziani

Presso il medesimo plesso sono presenti anche il consultorio per le prestazioni sanitarie erogate dall'Azienda USL e la sede dell'Istituzione scolastica Grand Combin.

La Comunità montana gestisce inoltre le casa di riposo per anziani di Roisan e Doues e il servizio domiciliare a favore degli anziani in tutto il comprensorio.

E' inoltre proprietaria del complesso sportivo di Rhins nel territorio del Comune di Roisan.

L'attività della Comunità montana è rivolta prevalentemente ai Comuni del comprensorio a favore dei quali gestisce i servizi indicati sopra.



Inoltre cede al Comune di Aosta e Saint Christophe l'acqua dal proprio acquedotto comunitario, in base ad una convenzione che prevede il pagamento del corrispettivo legato al costo del servizio di gestione. Oltre a gestire il trattamento economico dei propri dipendenti e dei dipendenti e amministratori dei comuni del comprensorio, svolge lo stesso servizio a favore del consorzio de l'Eve e dell'Agazia dei Segretari della Valle d'Aosta.

Il collegamento con il contesto esterno è assicurato dalla rappresentanza all'interno del Consiglio dei Sindaci di un rappresentante per Comune e dalla partecipazione sia politica che tecnica alle attività del Consorzio degli Enti Locali della Valle d'Aosta e del Consiglio Permanente degli Enti Locali.

Segue l'indicazione dei componenti del Consiglio dei Sindaci con le rispettive deleghe:

✓ Presidente Sig. Riccardo Farcoz	competenza generale e residuale
✓ Vicepresidente Sig. Juglair Remo	settore del Servizio Idrico Integrato;
✓ Consigliere Sig.ra Barailler Sara	settore dell'Istruzione e Cultura e dei Servizi per minori;
✓ Consigliere Sig. Collomb Piergiorgio	settore Territorio e Entrate;
✓ Consigliere Sig. Créton Joel	settore dei Lavori Pubblici;
✓ Consigliere Sig. Favre Sandro	nel settore dello Sport;
✓ Consigliere Sig. Jordaney Roberto	settore del Servizi informatici;
✓ Consigliere Sig. Jordan Corrado	settore del Sviluppo locale e Promozione del comprensorio;
✓ Consigliere Sig. Lévêque Alessandro	settore dei Servizi per anziani;
✓ Consigliere Sig. Proment Natalino	settore Gestione raccolta rifiuti;
✓ Consigliere Sig. Tamone Massimo	settore del Giornale comunitario;

La Comunità montana detiene le seguenti partecipazioni in società esterne:

- Società Grand-Saint-Bernard per la gestione degli impianti sciistici e ricreativi di Saint-Rhémy-en-Bosses e Saint-Oyen;
- CELVA Consorzio degli Enti Locali della Valle d'Aosta, che fornisce agli enti soci diversi servizi di supporto, tra i quali emerge l'organizzazione e l'erogazione della formazione e di consulenza.

#### Contesto interno:

L'Ente è articolato in quattro settori: amministrativo, tecnico, territorio e sistema informativo e dei servizi associati a livello sovra comunitario . La dotazione organica (vd. Allegato 1) dell'Ente è di 121 unità di personale, di cui n. 27 a part time. Al vertice di ogni settore è presente un dirigente.

Per quanto riguarda le risorse strumentali, di seguito vengono elencati i principali beni immobili di proprietà della Comunità montana siti in località Chez Roncoz di Gignod:

- ✓ Sede uffici comunità montana
- ✓ Asilo nido di 18 posti gestito dalla Cooperativa La Libellula di Aosta
- ✓ Scuola media comprensoriale (dotata di palestra e refettorio)
- ✓ Auditorium
- ✓ Piscina gestita dall'Associazione Sportiva Dilettantistica Serenissima di Mestre
- ✓ Sede istituzione scolastica assegnata in comodato d'uso gratuito con spese a carico degli enti locali;
- ✓ Consultorio gestito dall'azienda USL
- ✓ Micro comunità per anziani di 33 posti gestita direttamente dalla Comunità montana.

Inoltre l'Ente è proprietario del campo sportivo di Rhins nel Comune di Roisan, della strada intercomunale Etroubles – Allein – Doues – Valpelline, della strada di accesso al complesso comunitario e dell'acquedotto comunitario che fornisce acqua ai Comuni di Bionaz, Oyace, Valpelline, Roisan, Gignod, Aosta e Saint-Christophe.



Infine gestisce in comodato d'uso le strutture per anziani di Doues e Roisan.

L'analisi dei dati finanziari e patrimoniali dell'ultimo triennio, desumibili da avanzo di amministrazione, livello di indebitamento (pari a € 4.100.121,40 al 31.12.2012) e valore del patrimonio netto (pari a € 33.469.010,23 al 31.12.2012) sono al momento indicatori di una buona salute finanziaria dell'Ente. Peraltro, in prospettiva (a causa dell'attuale congiuntura economica e dell'entità del debito pubblico del nostro Paese) le risorse derivanti dai trasferimenti pubblici saranno in costante riduzione con gravi ripercussioni sulla capacità di azione dell'Ente e con la conseguente necessità di agire, oltretutto sulle spese, anche sulle entrate proprie.

AVANZO DI AMMINISTRAZIONE	
Esercizio finanziario 2010	<b>€ 1.317.071,00</b>
Esercizio finanziario 2011	<b>€ 670.359,11</b>
Esercizio finanziario 2012	<b>€ 858.672,20</b>

### *Visione e missione*

La visione (proiezione di uno scenario futuro) e la missione (realizzazione di obiettivi concreti e presenti) rappresentano un orientamento generale e costituiscono un criterio di fondo che indirizza tutte le scelte e le attività poste in essere dall'Amministrazione.

#### Visione

L'aspirazione della Comunità montana Grand Combin è quella di essere l'interlocutore privilegiato per la gestione associata dei servizi dei Comuni del comprensorio. La carenza di risorse finanziarie e la necessità di ridurre la pressione fiscale a carico dei cittadini e delle attività economiche rendono infatti sempre più urgente la razionalizzazione delle strutture e la riduzione delle spese per i comuni, in particolare di piccole e piccolissime dimensioni che caratterizzano il nostro comprensorio.

#### Missione

La Missione della Comunità montana Grand Combin è quella di rappresentare il livello gestionale per eccellenza per conto ed in attuazione dell'indirizzo politico dei due livelli di governo, che ne rimangono quindi esclusivi titolari: quello regionale e quello comunale, e di rappresentare il momento di coordinamento delle politiche locali sul territorio, nonché di sintesi di una proposta unitaria rappresentativa degli interessi del territorio nei confronti della regione, nel perseguimento di obiettivi tesi ad un reale sviluppo delle comunità locali, con particolare riferimento all'arricchimento umano, culturale, sociale e produttivo, in un quadro sinergico ed equilibrato tra diversi fattori.





## Obiettivi strategici 2013/2015

### Albero della performance





## OBIETTIVO STRATEGICO 1

- OBIETTIVO OPERATIVO 1.1 - Predisposizione analisi fattibilità gestione ulteriori servizi

Azioni	Assegnatario	Data termine	Risultato atteso/indicatore	Esito
Confronti tra gli amministratori degli enti potenzialmente interessati	Consiglio dei Sindaci	31/12/2013	Definizione degli enti con cui associarsi e dei servizi per i quali associarsi	
In caso di volontà di affidamento di ulteriori servizi alla CM, predisposizione analisi fattibilità	Segretario e dirigenti settore tecnico e territorio	31/03/2014	Relazione	
In caso di esito positivo della valutazione di fattibilità, approvazione convenzione n. 1 servizio nuovo affidato CM	Consiglio dei Sindaci	30/04/2014	Delibera di approvazione	
Avvio attività n. 1 nuovo servizio associato	Dirigenti competenti da individuarsi in base tipologia servizio affidato	30/06/2014	Non definibile a priori in quanto variabile in base alla tipologia di servizio affidato	
Monitoraggio andamento servizio	Dirigenti competenti da individuarsi in base tipologia servizio affidato	30/06/2015	Relazione	

## OBIETTIVO STRATEGICO 2

Raggiungimento della percentuale di raccolta differenziata dei rifiuti pari al 65%

- OBIETTIVO OPERATIVO 2.1 – Miglioramento sistema attuale raccolta rifiuti indifferenziati e differenziati.

Azioni	Assegnatario	Data termine	Risultato atteso/indicatore	Esito
Approvazione del: REGOLAMENTO PER LA GESTIONE DEI RIFIUTI URBANI A LIVELLO DI SOTTO AMBITO TERRITORIALE OTTIMALE	Dirigente settore tecnico	30/11/2013	Deliberazione del Consiglio dei Sindaci	
Anagrafe delle utenze non domestiche e censimento tipologia di rifiuti speciali e assimilati	Dirigenti settore tecnico e territorio	30/09/2014	Realizzazione anagrafe utenze	
Avvio controlli da parte della Polizia municipale e addetti	Dirigente settore tecnico	31/12/2014	Riunione informativa e formativa	

- OBIETTIVO OPERATIVO 2.2 - Realizzazione attività di sensibilizzazione utenza per corretto conferimento rifiuti

Azioni	Assegnatario	Data termine	Risultato atteso/indicatore	Esito
Campagna di sensibilizzazione per il corretto conferimento dei rifiuti	Consiglio dei Sindaci e Dirigenti settore tecnico e territorio	31/12/2014	Pubblicazione su internet materiale informativo	
	Dirigente settore tecnico	30/06/2014	Pubblicazione su internet dati risultati raggiunti dalla Comunità montana	
	Dirigente settore territorio e tecnico	30/06/2013	Informativa alla popolazione e utenze non domestiche su produzione RSU e tariffazione	



## *Sistema di misurazione e valutazione della performance a fini della premialità*

### **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 presente sistema di valutazione del personale è stato elaborato sulla base del modello predisposto 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 – e secondo criteri generali di valutazione condivisi con le organizzazioni sindacali.

Il sistema di valutazione del personale deriva dalla convinzione che lo sviluppo degli enti locali sia fortemente condizionato dalla loro capacità di attivare le competenze e le energie professionali presenti al loro interno, coinvolgendo il personale e favorendone l'identificazione negli obiettivi aziendali. Lo sviluppo di qualsiasi organizzazione, infatti, richiede la valorizzazione del contributo di tutti gli operatori che ne fanno parte, in funzione del ruolo ricoperto e dei compiti assegnati.

Le finalità che stanno alla base del presente sistema di valutazione del personale si possono riassumere come segue:

- **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 carriera;
- **incentivazione:** riconoscere il contributo del personale. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti l'assegnazione di un premio e/o un incentivo

### **I soggetti valutati**

Il modello del sistema di valutazione della performance degli enti locali della Valle d'Aosta e, di conseguenza, della Comunità montana Grand Combin, 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 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 delle attività previste 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*.

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

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 90 punti
- Obiettivo raggiunto: da 91 a 100 punti

### **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 esecutivo di gestione (PEG) preventivo.

Gli obiettivi indicati nel PEG consistono in obiettivi gestionali che vengono affidati all'apparato amministrativo al fine di garantire una corretta gestione coerente con i principi di efficienza, efficacia ed economicità. 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 inidonee a registrare in modo oggettivo l'indicatore atteso.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene indicato all'interno del PEG a consuntivo, che di norma viene approvato dalle amministrazioni locali contestualmente al rendiconto della gestione. Il PEG costituisce uno strumento indispensabile per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi in quanto al suo interno viene indicato se sono stati raggiunti o meno gli obiettivi indicati nel PEG preventivo.

La valutazione del grado di raggiungimento della performance di unità organizzativa viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze PEG consuntivo, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: da 1 a 90 punti
- Obiettivo raggiunto: da 91 a 100 punti

#### **La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali**

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo. Le competenze si traducono in comportamenti organizzativi individuali 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 si effettui una significativa differenziazione dei giudizi dei comportamenti dei propri collaboratori.

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

La valutazione dei comportamenti dei dirigenti 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 delle comportamenti 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"

#### 4.4 Schema riepilogativo degli elementi oggetto di valutazione

Elemento oggetto di valutazione	Documento di pianificazione	Documento di rendicontazione	Scala di valutazione
<b>Performance organizzativa dell'ente</b>	Piano della performance	Relazione annuale sulla performance	<p>Obiettivo non raggiunto: 0 punti</p> <p>Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti</p> <p>Obiettivo raggiunto: 90 punti</p> <p>Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti</p>
<b>Performance di unità organizzativa</b>	Piano esecutivo di gestione (PEG) preventivo	Piano esecutivo di gestione (PEG) consuntivo	<p>Obiettivo non raggiunto: 0 punti</p> <p>Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti</p> <p>Obiettivo raggiunto: 90 punti</p> <p>Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti</p>
<b>Comportamenti organizzativi individuali</b>	<p>Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale</p> <p>Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie</p>	Scheda di valutazione	<p>Prima fascia: punteggio da 0 a 25</p> <p>Seconda fascia: punteggio da 26 a 50</p> <p>Terza fascia: punteggio da 51 a 75</p> <p>Quarta fascia: punteggio da 76 a 100</p>

## La definizione e il 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 e assume un valore compreso tra 0 e 100;
2. attribuzione di un punteggio in funzione della valutazione della performance di unità organizzativa sulla base degli obiettivi 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	dirigenti	Personale
$\alpha$ valutazione della performance organizzativa dell'ente	30%	20%	5%
$\beta$ valutazione della performance di unità organizzativa	40%	45%	35%
$\gamma$ valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	30%	35%	60%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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 ( $\gamma$ ).

## Le modalità di calcolo del punteggio i diversi ruoli professionali

Il metodo di calcolo per ciascun soggetto sarà il seguente:

1. punteggio totale del segretario =  $[(\alpha \cdot 30) + (\beta \cdot 40) + (\gamma \cdot 30)] / 100$
2. punteggio totale dei dirigenti =  $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 45) + (\gamma \cdot 35)] / 100$
3. punteggio totale del personale =  $[(\alpha \cdot 5) + (\beta \cdot 35) + (\gamma \cdot 60)] / 100$

## 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, del periodo effettivo di presenza in servizio e in funzione delle diverse posizioni economiche di appartenenza (A, B1, B2, B3, C1, C2 e D).

Il periodo effettivo di presenza in servizio verrà definito tenendo conto delle assenze, con esclusione di ferie, festività soppresse, congedi ex L. 104/1992, permessi sindacali, astensione obbligatoria per maternità, infortunio sul lavoro e malattia di durata inferiore ai 5 giorni complessivi nel corso dell'anno.

### **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, PEG consuntivo). Il processo di valutazione dovrebbe 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) ed e) del presente documento.



La valutazione del segretario è effettuata sulla base della relazione predisposta dal Segretario e approvata dal Presidente che ne dà informazione al Consiglio dei Sindaci .

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

Nel caso in cui il Presidente e il 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 il Presidente 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 dirigenti diversi dal segretario è effettuata sulla base della relazione predisposta dai dirigenti, vistata dal segretario se condivisa, da trasmettersi alla Commissione indipendente di valutazione della performance che provvederà a verificarne la regolarità formale e sostanziale e a restituirla all'Ente per l'approvazione da parte del Presidente, il quale, in analogia a quanto previsto per il segretario, informerà il Consiglio dei Sindaci.

Anche in questo caso 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 dirigente.

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 trattamento accessorio (retribuzione/salario di risultato) 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 che terminano in corso d'anno l'attività lavorativa, purché abbiano lavorato almeno 60 giorni anche non consecutivi nel corso dell'anno.

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

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

Fasi collegate con il processo di valutazione	Scadenza
1. Approvazione del piano della performance (e conseguente definizione degli obiettivi di performance) 2. Approvazione del PEG preventivo (e conseguente definizione degli obiettivi di PEG)	Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio preventivo
3. Eventuali variazioni al piano della performance e al PEG	Nel corso dell'anno X
4. Approvazione della relazione al piano della performance e relativa trasmissione alla Commissione indipendente di valutazione 5. Approvazione del PEG consuntivo	Entro il mese di giugno dell'anno X+1
6. Colloquio di valutazione tra il dirigente/segretario/referente servizi anziani e il personale dell'unità organizzativa 7. Colloquio tra il segretario e i dirigenti 8. Colloquio di valutazione tra l'organo di direzione politico-amministrativa e il segretario 9. Erogazione del salario di risultato	Entro il mese di giugno dell'anno X+1

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

	Competenza	Punteggio	Descrizione
1	<p>CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP</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>	<p><b>CAPACITA DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE</b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- collaborazione e assistenza nei confronti degli organi politici dell'ente (Sindaco, Presidente, Assessori e Consiglieri);</li> <li>- partecipazione costruttiva alle sedute e alle attività degli organi di governo;</li> <li>- propensione al confronto e al dialogo con i componenti degli organi di governo;</li> <li>- 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.</li> </ul>	<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
<b>5</b>	<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.	<b>0 - 25</b>	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.
		<b>26 - 50</b>	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.
		<b>51 - 75</b>	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.





		<b>76 - 100</b>	<p>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.</p> <p>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.</p>
	<b>Competenza</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Descrizione</b>
	<p><b>MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE</b></p> <p>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</p>	<b>0 - 25</b>	<p>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.</p> <p>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.</p>
		<b>26 - 50</b>	<p>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.</p> <p>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.</p>
		<b>51 - 75</b>	<p>Ritieni di avere buone capacità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi attenzioni specifiche a tale aspetto, ottenendo buoni risultati.</p> <p>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.</p>

**76 - 100**

Ritieni di avere ottime capacità di di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi massima attenzione a tale aspetto, ottenendo ottimi risultati. Effettui una pianificazione strategica delle risorse economiche assegnate, anche tenendo conto delle dimensioni e del grado di complessità del tuo ente, raggiungendo obiettivi di qualità e generando una rimarcabile efficienza. Produci con cadenza periodica documenti di reportistica per aggiornare la parte politica sull'andamento dell'utilizzo delle risorse finanziarie. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche. Hai promosso e attivato progetti per ricevere risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle spettanti all'ente.



	Competenza	Punteggio	Descrizione
7	<b>CAPACITA 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	Inquadri subito il vero problema e orienti 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	Inquadri e analizzi il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.
	Competenza	Punteggio	Descrizione
8	<b>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA 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>	<b>CAPACITA 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> È preponderante la capacità di costruzione concettuale e di ordinamento gerarchico dei pensieri.	<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> <li>• capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo</li> </ul>	<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 proposta 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>FLESSIBILITA</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. Previeni 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.



***Si allega:***

- ***allegato c) scheda valutazione segretario***
- ***allegato d) scheda valutazione dirigente***
- ***allegato e) scheda valutazione personale***

***La documentazione di riferimento è disponibile sul sito del Celva al seguente indirizzo:***

***<http://www.celva.it/datapagec.asp?id=686&l=1>***