



# **ISTITUTO REGIONALE PER LA FLORICOLTURA (IRF)**

**SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE PER L'ANNO 2020**

1.	Introduzione .....	2
2.	Gli Obiettivi operativi individuali e collettivi 2020.....	3
3.	Valutazione della performance .....	4
3.1.	La performance organizzativa di Istituto .....	4
3.2.	La performance individuale .....	6
4.	Strumenti di Valutazione: Competenze e Comportamenti del personale di categoria C e D ....	4
5.	Strumenti di Valutazione: Obiettivi individuali del personale di categoria C e D.....	8
6.	Valutazione individuale finale .....	9
7.	Colloquio di Valutazione.....	10
9.	Valutazione Negativa .....	10
10.	Applicazione e miglioramento continuo del Sistema.....	11

TABELLA N. 1 “Competenze e comportamenti per il personale di cat. A, B, C e D

TABELLA N. 2 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione del personale di cat. C e D

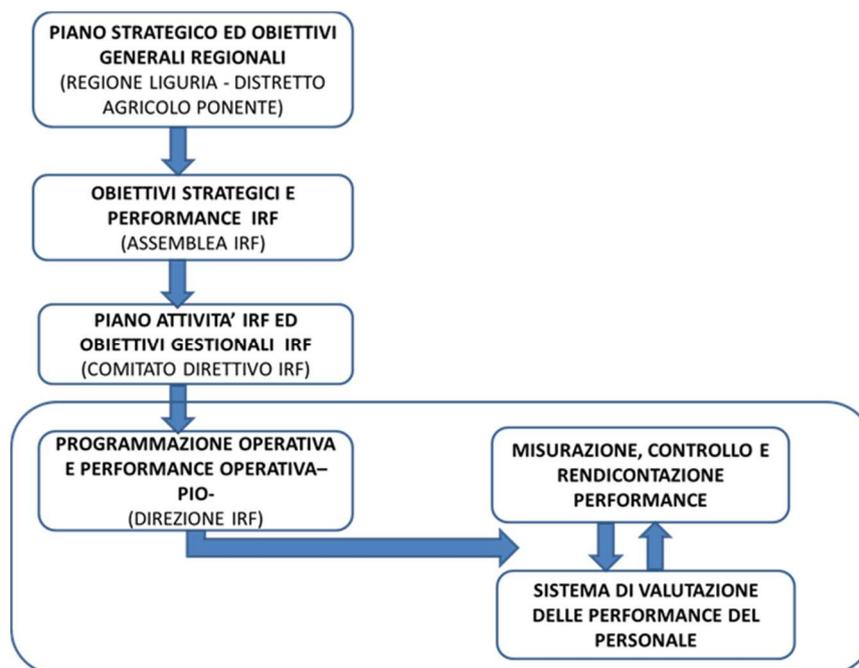
TABELLA N. 3 “Descrittori della scala dei punteggi (valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi”

TABELLA N. 3 (continua) “graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (non adeguato, migliorabile, adeguato, elevato)”

## 1. Introduzione

Il presente documento presenta l'applicazione del Sistema di valutazione del personale IRF di Sanremo che per l'anno 2020 entrerà nella sua fase sperimentale considerando solamente la componente degli obiettivi individuali/collettivi conseguenti al Piano Strategico 2020-2022. Il regime di completezza del ciclo di performance entrerà in vigore nel 2021; a seguito di un biennio di applicazione a pieno regime (2021 e 2022), si provvederà (a cura del Direttore e d'intesa con il NdV) a verificare possibili migliorie/integrazioni, anche sulla base di un adeguato documento di riscontro.

Di seguito, si ricorda il processo di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione IRF con un approccio "a cascata" che investe tutti i livelli di responsabilità dell'Istituto.



Con delibera n.19 del 17 dicembre 2019, il Comitato Direttivo IRF ha approvato il piano di attività IRF dando mandato al Direttore di verificarne l'attuabilità a seguito di un confronto con il personale IRF. Il Direttore, pertanto, ha immediatamente inoltrato il programma annuale IRF ed il programma strategico 2020-2022 approvato dagli organi direttivi IRF ai funzionari responsabili di Unità operativa IRF e al personale responsabile individuato per i settori Tecniche Colturali e Coltura di Tessuti, ad oggi privi dei rispettivi funzionari responsabili di Unità Operativa. In tale comunicazione era chiesto di avanzare le proprie riflessioni e proposizioni entro il 13 gennaio 2020. Raccolti ed analizzate le diverse comunicazioni, in data 06 febbraio, il Direttore ha riunito tutto il personale per illustrare il programma di attività e la metodologia che sarebbe stata adottata con specifica degli indicatori di risultato presentati nel programma stesso. Il Direttore, quindi ha presentato le diverse riflessioni ricevute, promuovendo un confronto sulle stesse ed esortando i funzionari responsabili di unità operativa ed i responsabili di Tecniche Colturali e Coltura di Tessuti a fare pervenire alla Direzione una specifica degli indicatori realizzabili relativi al proprio settore di intervento e chiedendo venissero improntate delle proposizioni di gestione delle risorse, delle colture e del personale addetto all'azienda IRF per la quale sono evidenti alcune problematiche legate alla necessità di razionalizzare gli interventi e coordinare le necessità. Si è, pertanto fissato il 17 e 24 febbraio come date in cui presentare tali specifiche. Ad iniziare dalla settimana del 02 marzo sono riprese le riunioni con il personale, suddiviso per tematiche, al fine di puntualizzare le integrazioni

ed interazioni tra sezioni e tra personale individuato nelle diverse fasi operative al fine di pervenire ad una definizione puntuale degli obiettivi operativi del personale. Il 2020, come meglio specificato nei paragrafi seguenti, è da considerarsi un anno sperimentale per l'applicazione del sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performance, per tanto, si possono registrare alcuni slittamenti temporali rispetto all'impostazione prevista nella programmazione triennale approvata dall'Ente.

### 2. Gli Obiettivi operativi individuali e collettivi 2020

Di seguito, si ricorda quanto riportato nel documento " Sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performance" adottato da IRF e che sarà da guida per l'assegnazione degli obiettivi che saranno considerati per la valutazione delle performance dei dipendenti.

Si sottolinea come un obiettivo correttamente definito si differenzi, di norma, dalle attività correnti ed enfatizza gli elementi di progettualità, efficienza ed innovazione (quantità, modalità, tempi, qualità).

- *Obiettivi individuali* strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenze del valutato.
- *Obiettivi collettivi* assegnati a ciascuna Unità Operativa – ed a sue eventuali articolazioni - specifici dell'attività ad esso deputata, sia in termini di performance che gestionali.
- *Obiettivi trasversali* (obiettivi assegnati a più Unità, anche a tutte). Possono eventualmente costituire obiettivo "soglia" cioè obiettivo il cui mancato conseguimento "annulla" ogni altro risultato, ancorché raggiunto).

I suddetti obiettivi possono, inoltre, essere:

- *di tipo quantitativo* (economico-finanziari, di processo, di progetto), in quanto intrinsecamente misurabili attraverso uno o più indicatori correlati a specifici *target* e *grading*;
- *di tipo qualitativo* indirettamente misurabili attraverso parametri di stima/congettura (ad esempio, qualità e livello del Controllo, livello di adeguatezza del *portafoglio competenze*, clima organizzativo, ecc.).

Gli obiettivi possono altresì riguardare:

- *l'efficacia dell'azione* secondo profili di qualità, di equità dei servizi e di soddisfazione dell'utenza
- *l'efficienza della gestione*, intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta.

Al fine di garantire una corretta individuazione degli **obiettivi di performance** impiegabili a scopo valutativo è necessario, per la loro cernita, che questi rispondano a determinate caratteristiche di adeguatezza, devono cioè essere:

- a) *rilevanti e pertinenti* rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione, alla prevenzione della corruzione;
- b) *specifici e misurabili* in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un *significativo miglioramento* della qualità dei servizi erogati (internamente o esternamente) e/o degli interventi;
- d) riferibili ad un *arco temporale determinato*, di norma corrispondente ad un anno;
- e) *commisurati ai valori di riferimento*, quando possibile derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (benchmarking);

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance IRF, anno 2020

- f) confrontabili con i trend della produttività/efficienza dell'Amministrazione;
- g) raggiungibili, in quanto correlati congruamente alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Tra tutti gli Obiettivi gestionali - definiti dalla Programmazione dell'Istituto e ascrivibili per responsabilità ad un dipendente - il numero degli obiettivi (individuali o collettivi) assegnati annualmente a ciascun dipendente con finalità valutative (Obiettivi di Performance Individuale) non sarà di norma superiore a 5.

### 3. Valutazione della performance

La valutazione della performance si articola in due ambiti distinti:

- (1) quello organizzativo di Istituto
- (2) quello individuale

Pertanto, la misurazione e la valutazione della performance di tutto il personale è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali di Performance;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance complessiva della struttura di appartenenza;
- alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Categoria	performance organizzativa di Istituto		performance individuale		
			obiettivi		competenze/ comportamenti
	peso	tipologia	peso	tipologia obiettivi	peso
D	40	di Istituto	30 (di cui 5 per qualità contributo Perf. Struttura)	Individuali e collettivi	30
C, B, A	40	di Istituto	20 (di cui 5 per qualità contributo Perf. Struttura)	Individuali e collettivi	40

#### 3.1. La performance organizzativa di Istituto

Il sistema incentivante del personale collegato alla valutazione della performance organizzativa di Istituto 2020, riguarda:

##### Dimensione utente/cliente/collettività

- Area comunicazione (interna ed esterna) relativa a:
- Iniziative di diffusione delle attività e risultati IRF
  - Iniziative per coinvolgere gli attori della filiera florovivaistica
  - Iniziative ad integrazione con altre strutture del territorio e/o del settore
  - Attività di front-office e supporto alla direzione per segreteria, atti amministrativi ed archiviazione relativi a rapporti con l'esterno
- Area prestazioni specialistiche per la produzione relativa a:

## **Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance IRF, anno 2020**

- Numero di servizi specialistici offerti alla produzione ed efficienza degli stessi in rapporto ai precedenti anni di attività
- Numero di accordi siglati con strutture pubbliche/private aventi per oggetto lo sviluppo di attività specialistiche IRF
- Customer Satisfaction relativa alla qualità intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare lo specifico bisogno evidenziato

### **Dimensione di performance dei processi interni**

- Specifici regolamenti per processi interni
- Adempimenti relativi alla prevenzione della corruzione, trasparenza, trattamento dei dati ed archiviazione
- Adempimenti in materia di sicurezza dei lavoratori ed ambiente di lavoro
- Miglioramento dei processi amministrativi anche in termini di digitalizzazione ed applicazione di nuovi sistemi informativi/informatici
- 

### **Dimensione di performance dell'innovazione e dello sviluppo**

- Area ricerca e sviluppo relativa a :
  - Iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca
  - Iniziative di partenariato con Imprese ed Enti regionali, nazionali ed esteri
  - Partecipazione di successo a Progetti europei e internazionali
  - Numero di nuovi protocolli e/o nuovi prodotti ad uso della filiera florovivaistica
- Area di performance dello sviluppo organizzativo relativa a:
  - Gestione del Capitale Intellettuale (know-how, marchi, brevetti, licenze, ..)
  - Controllo di Gestione e Public Reporting

### **Dimensione di performance della sostenibilità e dell'attività**

- Area di performance economico-finanziaria, ad es. in termini di:
  - Equilibrio finanziario
  - Economicità gestione
  - Capacità rispetto previsioni
  - Velocità pagamenti
- Area di performance degli investimenti, ad es. in termini di:
  - Razionalizzazione patrimonio
  - Realizzazione investimenti finanziati
- Area di performance dell'efficientamento energetico e ambientale.
  - Schema di fattibilità per l'efficientamento della struttura e conseguenti azioni per l'avvio del piano attuativo

L'IRF misura la sua Performance Organizzativa riferendosi, in termini di "Score", ai Risultati evidenziati dagli Indicatori-chiave (Key Performance Indicator) delle diverse Aree di Performance. La Performance Organizzativa sarà, a regime, quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score delle quattro "Dimensioni" di anzi descritte. I coefficienti di ponderazione degli Score dimensionali, per il primo periodo di avvio del sistema, sono i seguenti:

<b>DIMENSIONI</b>	<b>PESO</b>
1. <i>Utente/Cliente/Collettività</i>	<b>30</b>
2. <i>Processi interni</i>	<b>10</b>
3. <i>Innovazione e Sviluppo</i>	<b>40</b>
4. <i>Sostenibilità e Attività</i>	<b>20</b>

L'assegnazione degli Score ad ogni Indicatore (reso attivo) nell'anno è svolta dal NdV sulla base dei dati e delle informazioni acquisite, elaborate e attestate a cura del Direttore, di norma entro il mese di aprile di ogni anno. Tali valutazioni terranno conto degli indicatori di risultato evidenziati nel programma di attività e nei rapporti di attività precedenti. Nella valutazione, si terrà conto del Superamento di un target di riferimento individuabile e pertinente, come definito da norme, best practice, bechmarking, indirizzi, linee guida (ove possibile) e/o del miglioramento progressivo dell'andamento del valore dell'Indicatore (consistente Trend positivo o anche solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi di controllo interno.

Il superamento di un dato target corrisponderà lo Score di 100, viceversa di zero. Un consistente trend positivo corrisponderà lo Score pari a 100, nel caso di sola inversione di tendenza lo Score sarà pari a 60, altrimenti zero.

Nel caso fossero disponibili dati (Indicatori-chiave) relativi a più Aree, ciascun Score di Area sarà ponderato, a cura del NdV, relativamente alla Dimensione di riferimento; analogamente la disponibilità di più di un Indicatore per un'Area determinerà la definizione dello Score di Area come media ponderata degli Score di ciascun Indicatore. Di default sia gli Score degli Indicatori-chiave di ogni Area che gli Score derivati di Area per ciascuna Dimensione sono equiponderati. Il Direttore - unitamente alle Strutture dell'Istituto coinvolte per dominio - coadiuverà il NdV nel predisporre le necessarie misurazioni degli Indicatori-chiave al fine di definire il livello di Performance organizzativa di Istituto (Score di Performance Organizzativa - SPO) e la cui definitiva valutazione sarà comunque predisposta a cura del NdV.

Lo SPO, riproporzionato linearmente a 40/100, verrà poi riportato nella Scheda individuale di Valutazione di ciascun Dipendente dell' IRF, nella rispettiva cella della tabella riportante i punteggi valutativi parziali e il risultante Score di Performance Individuale (SPI) finale.

### **3.2. La performance individuale**

La performance individuale è valutata tenendo in considerazione due fattori:

- (1) le competenze/comportamenti del dipendente
- (2) il raggiungimento degli obiettivi (individuali e collettivi assegnati)

Gli ambiti di valutazione della performance individuale incidono sul punteggio complessivo della valutazione individuale (massimo: 60 punti complessivi).

## **4. Strumenti di Valutazione: Competenze e Comportamenti personale di categoria C e D**

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance IRF, anno 2020

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale avviene sulla base di predefiniti fattori valutativi, di cui alcuni obbligatori per tutti ed altri scelti dal Direttore, variabili nel numero e nel peso a seconda della categoria del personale e dell'incarico rivestito:

<b>FATTORE VALUTATIVO DI COMPETENZA/COMPORAMENTO</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	<i>n. 4 competenze</i>	<i>n. 5 competenze</i>
1. impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi	<b>predefinita</b>	<b>predefinita</b>
2. integrità e osservanza delle regole	<b>predefinita</b>	<b>predefinita</b>
3. qualità, accuratezza e precisione	<b>2020: scelta da Direttore</b>	<b>predefinita</b>
4. collaborazione e lavoro di squadra		<b>predefinita</b>
5. dominio digitale		
6. organizzazione, autonomia e iniziativa	2020: scelta dal Direttore	
7. orientamento all'utente		
8. flessibilità e gestione cambiamento		
9. risoluzione dei problemi		
10. gestione delle procedure tecniche inclusi gli iter amministrativi utili al procedimento e attenzione all'utenza		2020: scelta dal Direttore per funzionari tecnici
11. utilizzo delle procedure e dei sistemi informatici		
12. segreteria, assistenza, gestione documentale e attenzione all'utenza		2020: scelta dal Direttore per funzionario amministrativo
13. erogazione servizi tecnici e/o amministrativi		
14. contabilità e bilancio		
15. controlli, vigilanza e ispezioni		
16. competenze professionali		

Le descrizioni di ogni singolo fattore di Competenza sono illustrate nelle Tabelle 1 & 2 allegate al presente documento. Nella Tabella n. 1 sono, inoltre, raccolti elementi esemplificativi di riscontro (*pattern* di riferimento) relativamente ad ogni fattore di Competenza.

La valutazione dei fattori correlati alle Competenze ed ai Comportamenti dimostrati dal personale viene effettuata attraverso l'apposita Scheda con l'attribuzione della seguente scala di punteggio (da graduare in base all'intensità e frequenza dei comportamenti positivamente osservati e delle competenze dimostrate) e tenendo presenti le funzioni e le mansioni connesse al ruolo, categoria o incarico rivestito.

<b>Valutazione del fattore di Competenza</b>	<b>Punteggio</b>
Elevato	da 90 a 100
Adeguito	da 70 a 90
Migliorabile	da 50 a 70
Non adeguato	da 0 a 50

(Al fine di favorire l'uniformità nella formulazione dei giudizi la scala dei punteggi è descritta nella Tabella n. 2).

Al fine della formulazione del giudizio relativo al personale dell'Istituto, il Direttore può chiedere pareri e osservazioni al Funzionario Responsabile di Unità Operativa o, in sua assenza, al "responsabile" al quale risulta "assegnato" il dipendente.

Il punteggio complessivo è riproporzionato a 30 o a 40 in base all'appartenenza rispettivamente alla categoria D o C, ed è arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09). Tali punteggi (ri-proporzionati) sono poi riportati nella Scheda individuale di Valutazione di ciascun Dipendente dell'IRF, nella rispettiva cella della tabella riportante ogni punteggio valutativo parziale e il risultante Score di Performance Individuale (SPI).

### 5. Strumenti di Valutazione: Obiettivi individuali del personale di categoria C e D

La valutazione si riferisce a puntuali Obiettivi riconducibili a Performance dell'Istituto assegnati, L'effettiva valutazione individuale prevede preliminarmente la verifica (conseguente alla rendicontazione predisposta) se ciascuna fase assegnata si sia conclusa + o – puntualmente e con un output atteso dalla Fase medesima considerato adeguato (da parte del Direttore che potrà sentire il Funzionario Responsabile di Unità Operativa o il responsabile a cui il dipendente è stato assegnato). Ove possibile, si prenderanno a riferimento gli output del biennio passato; tali output saranno calibrati o definiti ex novo tenendo anche in considerazione il confronto con i funzionari responsabili di Unità Operativa e i responsabili individuati.

Accanto al valore di output proprio di un determinato obiettivo, sarà considerato nella valutazione anche l'adeguatezza dell'output. Un output sarà considerato inadeguato se non risponderà ai valori stabiliti in via preventiva (salvo situazioni di forza maggiore che ne abbiano impedito il raggiungimento), se fornito con trascuratezza e con ritardo significativo (oltre i 20 giorni) rispetto al previsto. In questi casi, il punteggio attribuito sarà pari a zero. Ugualmente sarà considerata valutazione negativa se, in presenza, di possibili fattori ostativi influenti per l'Istituto, il valutato non ne darà immediata comunicazione al Direttore. Viceversa se il ritardo è comprovato da reali necessità o fattori imprevedibili e la Direzione viene immediatamente informata del fatto, il ritardo non costituirà valutazione negativa e se ne terrà conto nella valutazione complessiva (si veda la tabella sottostante).

La valutazione per ogni singolo dipendente (a cui possono essere attribuiti diversi obiettivi) è data dalla somma dei punteggi (Score) pesati pertinenti ciascuno obiettivo.

Il punteggio totale così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale riproporzionato a 30 o a 20 in base all'appartenenza rispettivamente alla categoria D o C e arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

Al fine della formulazione del giudizio definitivo il Direttore può chiedere, anche per le vie brevi, pareri e osservazioni al Funzionario Responsabile di Unità operativa o al responsabile a cui è assegnato il personale (se presente).

In tale contesto è, peraltro, possibile per il Direttore ridurre motivatamente il punteggio riproporzionato di anzi descritto di un valore massimo pari a 5 punti, tenendo in considerazione l'effettiva "qualità del contributo alla Performance complessiva della Struttura di appartenenza". In

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance IRF, anno 2020

tale eventualità, relativamente a ciascun Valutato di categoria C, il Direttore può acquisire formalmente il parere non vincolante del Funzionario di riferimento dell'Ufficio di appartenenza (unità organizzativa) del valutato.

Livello di Grading di Fase	Esito di Fase	Score
1	Output adeguato, anche se con lieve ritardo (fino a 5 gg per i report ed altra documentazione; per materiale vegetale od analisi, in base alla situazione presentatesi ad IRF debitamente documentata e del cui eventuale ritardo si è data immediata comunicazione alla Direzione e/o al responsabile)	90-100
2	Output adeguato, anche se con ritardo (fino a 10 gg per i report e altra documentazione; per materiale vegetale od analisi in base alla situazione presentatesi ad IRF debitamente documentata e del cui eventuale ritardo non si è data comunicazione immediata alla Direzione e/o al responsabile)	60-70
3	Output adeguato , anche se con ritardo (fino a 20 gg per i report e altra documentazione; per materiale vegetale in base alla situazione presentatesi ad IRF di cui si è data parziale documentazione e ritardata comunicazione alla Direzione e/o al responsabile)	40-50
0	In ritardo oltre i 20 gg e/o output inadeguato non giustificato	0

### 6. Valutazione Individuale finale

La somma dei punteggi relativi a ciascuno dei singoli Fattori di Valutazione Finale determina lo **Score di Performance Individuale (SPI)**, che può valere al massimo 100 punti.

La determinazione di tale Punteggio Finale costituisce condizione necessaria per la determinazione e la liquidazione dei trattamenti retributivi accessori legati alla performance (individuale e organizzativa) secondo le seguenti tabelle.

La logica dei sistemi retributivi basati sulle performance determina come effetto della misurazione dello SPI (Individuale) la proporzionalità diretta tra il valore dello Score finale (SPI) e la quota di trattamento accessorio variabile effettivamente corrisposto rispetto al valore teorico stabilito e assegnato in sede propria (valori teorici che possono differenziarsi in base alla categoria secondo una forbice pre-definita), secondo le due tabelle sottostanti.

#### Funzionari di categoria D

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere effettivamente rispetto al valore teorico assegnato in base a regole predefinite (parametrazione/ponderazione di categoria)
<b>da</b>	<b>a</b>	
100	95	100%
94,99	65	= punteggio totale in %
<65		0%

Altri dipendenti

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere effettivamente rispetto al valore teorico assegnato in base a regole predefinite (parametrazione/ponderazione di categoria)
da	a	
100	90	100%
89,99	50	= punteggio totale in %
<50		0%

## **7. Colloquio di Valutazione**

La valutazione è effettuata dal Direttore utilizzando le apposite Schede che sono comunicate mediante sottoscrizione e contestuale consegna a mano a ciascun dipendente.

In sede di valutazione finale il Direttore deve:

- effettuare il colloquio nell'ambito del quale comunica al Valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il Valutatore fornisca al Valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti per il loro superamento;
- far firmare la scheda al Valutato e raccogliere le sue eventuali osservazioni in merito alla valutazione. La comunicazione dell'esito della valutazione ha una particolare rilevanza al fine di favorire un importante momento di confronto che può assumere un elevato aspetto motivante anche con riferimento alle possibili azioni migliorative e formative da intraprendere;
- inviare le schede di valutazione alla struttura competente per la Gestione del Personale.

## **8. Richiesta di Revisione della Valutazione**

Entro 5 giorni lavorativi dalla sottoscrizione e consegna della scheda, ovvero dal ricevimento della stessa in caso di assenza, tutto il personale valutato dal Direttore può chiedere la revisione della valutazione al NdV esponendo analiticamente i motivi della richiesta.

Entro 20 giorni dal ricevimento dell'istanza motivata di revisione il soggetto competente ad esaminare la richiesta valuta la stessa assicurando il principio del contraddittorio ed espletando gli eventuali adempimenti istruttori atti ad acquisire ulteriori elementi di conoscenza. Nell'ambito dello svolgimento del contraddittorio il dipendente può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia; del contraddittorio viene redatto apposito verbale.

Entro i 10 giorni successivi al contraddittorio il procedimento di revisione della valutazione deve essere definitivamente concluso da parte del NdV con la relativa comunicazione, per il tramite degli Uffici, al dipendente interessato di conferma o modifica della valutazione espressa. In entrambi i casi la comunicazione contiene la motivazione alla base della scelta effettuata.

## **9. Valutazione Negativa**

È considerata valutazione negativa l'attribuzione ad un lavoratore di un punteggio complessivo relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali/collettivi (Performance quantitativa) e ai fattori relativi alle Competenze/Comportamenti (Performance qualitativa) inferiore a 30 punti (su 60).

## **10. Applicazione e miglioramento continuo del Sistema**

L'applicazione del presente Sistema di valutazione del personale del IRF di Sanremo decorre sperimentalmente dall'anno 2020 con riferimento alla sola componente degli Obiettivi individuali/collettivi conseguenti al Piano Strategico 2020-2022. Mentre entrerà a regime nella sua completezza dal ciclo delle Performance del 2021.

A seguito di un biennio di applicazione a regime completo (2021 e 2022), si provvederà (a cura del Direttore e d'intesa con il NdV) a verificare le possibili migliorie/integrazioni, anche sulla base di un adeguato documento di riscontro.

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

**TABELLA N. 1 “Competenze e comportamenti per il personale di cat. A, B, C e D”**

La valutazione delle competenze e dei comportamenti di tale personale avviene sulla base di alcuni fattori valutativi, di cui taluni obbligatori per tutti ed altri scelti dal soggetto valutatore, variabili nel numero e nel peso a seconda della categoria del personale e dell’incarico rivestito:

<b>competenza/comportamento</b>	<b>A/B</b>	<b>peso</b>	<b>C</b>	<b>peso</b>	<b>D</b>	<b>peso</b>
	<i>n. 3 competenze</i>		<i>n. 4 competenze</i>		<i>n. 5 competenze</i>	
1. impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi	predefinita	40	predefinita	30	predefinita	25
2. integrità e osservanza delle regole	predefinita	20	predefinita	20	predefinita	25
3. qualità, accuratezza e precisione	1 scelta dal Direttore tra le 14 residue	40	2 scelte dal Direttore tra le 14 residue	25 l’una	predefinita	15
4. collaborazione e lavoro di squadra					predefinita	15
5. dominio digitale					1 scelta dal Direttore tra le 12 residue	20
6. organizzazione, autonomia e iniziativa						
7. orientamento all’utente						
8. flessibilità e gestione cambiamento						
9. risoluzione dei problemi						
10. gestione delle procedure amministrative e/o contabili e/o tecniche di competenza						
11. utilizzo delle procedure e dei sistemi informatici						
12. segreteria, assistenza, gestione documentale						
13. erogazione servizi tecnici e/o amministrativi						
14. contabilità e bilancio						
15. controlli, vigilanza e ispezioni						
16. competenze professionali						

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

**TABELLA N. 2 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D**

Il sistema per l'anno 2020, prevede i seguenti 7 fattori di valutazione delle competenze e comportamenti:

1)

<b>IMPEGNO E COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI</b>	Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti ed attività assegnate anche in termini di presenza effettiva e di carico di lavoro realizzato.  Capacità di garantire il necessario coinvolgimento nei processi lavorativi al fine del raggiungimento degli obiettivi della struttura	NON ADEGUATO	Rende impossibile poter fare affidamento su di lui a causa del limitatissimo carico di lavoro svolto e della ridotta presenza effettiva. Non risulta coinvolto produttivamente in nessun processo di lavoro nell'ambito della struttura.
		MIGLIORABILE	Partecipa ai processi lavorativi, ma non garantisce continuità nell'azione, nella presenza effettiva e nello svolgimento di carichi di lavoro adeguati alle necessità della struttura.
		ADEGUATO	È pienamente coinvolto e presente nei processi di lavoro e svolge tutto il carico di lavoro assegnato. È affidabile per fornire il necessario contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura e nel mantenimento degli standard di competenza.
		ELEVATO	Svolge un carico di lavoro superiore alla media del restante personale della struttura ed è coinvolto in gran parte dei processi lavorativi. È un punto di riferimento per i colleghi e il superiore nelle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi e nel miglioramento degli standard di competenza.

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

2)

<p>INTEGRITÀ E OSSERVANZA DELLE REGOLE</p>	<p>Capacità di garantire nello svolgimento del ruolo e dei compiti affidati la massima integrità e l'osservanza delle normative, delle regole e delle scadenze assicurando il rispetto delle norme relative al rapporto di lavoro, alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza ed al codice di comportamento</p>	<p>NON ADEGUATO</p>	<p>Non rispetta le normative e le regole connesse alla propria attività ed ai compiti assegnati. Viola la normativa relativa al rapporto di lavoro. Nella maggior parte dei casi non rispetta le scadenze e le modalità richieste per lo svolgimento dei propri compiti e delle attività organizzative interne.</p>
		<p>MIGLIORABILE</p>	<p>Si adegua alle norme e regole con atteggiamento passivo e formalistico. Dimostra qualche difficoltà nel rispetto delle scadenze.</p>
		<p>ADEGUATO</p>	<p>Rispetta ed è consapevole degli obblighi relativi al rapporto di lavoro e alla normativa inerente la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza. Sa conciliare l'osservanza dei vincoli normativi e delle regole con i compiti assegnati. Rispetta tutte le scadenze richieste e considera in termini neutrali gli standard di qualità da rispettare.</p>
		<p>ELEVATO</p>	<p>Garantisce l'osservanza delle regole in tutte le attività svolte e dimostra interesse all'aggiornamento su norme e regolamentazioni. Ritiene l'osservanza di tutte le norme quale ulteriore fattore professionalizzante e considera il rispetto delle scadenze e dei tempi procedurali non solo un obbligo, ma un elemento di qualità del lavoro e di prevenzione della corruzione.</p>

### Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

3)

<p>QUALITÀ, ACCURATEZZA E PRECISIONE</p>	<p>Capacità di essere accurato e preciso nello svolgimento dei compiti assegnati ricercando ordine e controllo. Capacità di ridurre al minimo la presenza di errori ed incongruenze, ottenuta con la costante verifica del proprio lavoro, al fine di mantenere un buon livello qualitativo. Capacità di garantire un costante impegno finalizzato al miglioramento continuo della qualità, sia nelle singole fasi di attuazione che nei prodotti risultanti.</p>	NON ADEGUATO	<p>Lavora in modo disattento, discontinuo ed approssimativo, con prevalenti atteggiamenti burocratici. Dimostra una superficiale attenzione al risultato ed il suo lavoro risulta poco affidabile. Non si preoccupa di eventuali problematiche non esplicitamente espresse nelle direttive e non si pone obiettivi di miglioramento .</p>
		MIGLIORABILE	<p>Dimostra difficoltà nel perseguire gli obiettivi assegnati, limitandosi agli adempimenti entro gli standard minimi. Il suo lavoro è svolto con la minima accuratezza richiesta, senza spingersi a controllare o migliorare i contenuti ed i processi. Non si adopera per ottenere miglioramenti specifici.</p>
		ADEGUATO	<p>Svolge le proprie attività realizzandole con precisione ed accuratezza adeguate. Controlla con sistematicità informazioni, scadenze, eventuali criticità ed organizza con cura la documentazione necessaria per le attività. Ha un atteggiamento di verifica continua sulla efficacia delle procedure e sull'utilità delle prassi amministrative. Si pone obiettivi di miglioramento, anche attraverso nuove modalità di lavoro.</p>
		ELEVATO	<p>Garantisce un costante ed elevato livello di prestazione. Il suo lavoro risulta sempre caratterizzato da attenzione, accuratezza e puntualità. Le modalità di svolgimento delle sue attività sono sempre finalizzate a risultati qualitativamente rilevanti. Dimostra impegno e responsabilità nel migliorare qualitativamente il suo lavoro. Nel caso di errori e imprecisioni, ne fa tesoro e condivide il rimedio al fine di non ripetere l'errore (impara dagli errori).</p>

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

4)

COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA	Capacità di collaborare e cooperare efficacemente con l'IPO di riferimento e con i colleghi. Capacità di lavorare in gruppo e integrarsi positivamente nel contesto lavorativo.	NON ADEGUATO	Non cura la qualità delle relazioni interpersonali. Non condivide le informazioni e non è disponibile a fornire collaborazione ai colleghi interni ed esterni alla struttura. Dimostra scarsa attenzione alle dinamiche del gruppo e tendenza ad alimentare controproducenti situazioni di disagio e contrasto.
		MIGLIORABILE	Collabora a livello strettamente formale e dimostra propensione al lavoro individuale. Presenta difficoltà relazionali e spesso assume atteggiamenti difensivi sia nella relazione interpersonale che nella condivisione del lavoro. Nel gruppo di lavoro dimostra poca iniziativa e non apporta valore aggiunto, limitandosi a mantenere la propria posizione.
		ADEGUATO	Svolge il proprio ruolo con particolare attenzione per le relazioni interpersonali. Ha un atteggiamento positivo verso gli altri. Fornisce la necessaria collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro, condivide le informazioni rilevanti ed utili.
		ELEVATO	Dimostra capacità di ascolto, immedesimazione, comprensione degli altri e ricerca i punti di contatto tra componenti del gruppo. Fornisce senza indugio e secondi fini la massima collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro. Promuove la comunicazione interna al gruppo. Sollecita idee ed opinioni utili per assumere decisioni o predisporre piani. Dimostra capacità di mediazione nell'ambito del gruppo ed attitudine a trasmettere e promuovere valori condivisi.

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

5)

ORGANIZZAZIONE, AUTONOMIA E INIZIATIVA	Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di iniziative e responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite	NON ADEGUATO	Esegue solo ciò che viene espressamente richiesto e deve essere spesso sollecitato. Non prende iniziative, trovando continue giustificazioni alla sua inerzia. Svolge la propria attività in maniera disorganizzata e confusa senza alcuna pianificazione.
		MIGLIORABILE	Si rende conto della necessità di attivarsi ed agire autonomamente, ma spesso non è in grado di assumere iniziative. Organizza e pianifica il proprio lavoro e le singole attività da svolgere solo in occasione di compiti più complessi.
		ADEGUATO	Agisce prontamente assumendo iniziative senza attendere input o sollecitazioni. È in grado di adottare modalità adeguate a fronteggiare criticità o situazioni di emergenza. Sa organizzare correttamente la propria attività individuandone le priorità e le scadenze.
		ELEVATO	Agisce rapidamente e con determinatezza anche nelle situazioni critiche, assumendosi responsabilità e rischi. Organizza efficacemente la propria attività e realizza la pianificazione a breve, medio e lungo periodo dei compiti assegnati. Ricerca ed applica modalità di lavoro e procedure più efficienti finalizzate al miglioramento continuo.

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

6)

<p>GESTIONE DELLE PROCEDURE TECNICHE, INCLUSI GLI ITER AMMINISTRATIVI UTILI AL PROCEDIMENTO E ATTENZIONE ALL'UTENZA</p>	<p>Capacità di istruire e predisporre atti e procedimenti amministrativi e/o contabili e/o tecnici secondo gli standard richiesti dalla procedura</p>	<p>NON ADEGUATO</p>	<p>Non dimostra interesse nella conoscenza della normativa né attenzione verso la sua corretta applicazione. Non dimostra una sufficiente capacità di istruire e redigere gli atti e i procedimenti assegnati. Il livello di errori è molto elevato.</p>
		<p>MIGLIORABILE</p>	<p>Conosce in linea generale la normativa di riferimento ma non sufficientemente per garantire una applicazione autonoma Dimostra capacità di istruzione e redazione limitate ad atti e/o procedimenti semplici. Il lavoro svolto necessita di continua supervisione, correzioni e/o integrazioni da parte di altri soggetti.</p>
		<p>ADEGUATO</p>	<p>Conosce in maniera completa la normativa ed è in grado di applicarla correttamente. Nella maggioranza dei casi sa fornire una valida interpretazione senza particolari interventi di altri soggetti. Garantisce l'istruttoria e la redazione degli atti e la gestione dei procedimenti negli standard e nei tempi richiesti. Richiede solo minime supervisioni e/o integrazioni di altri soggetti. Il livello di errore è limitatissimo.</p>
		<p>ELEVATO</p>	<p>Possiede una conoscenza approfondita della normativa e sa applicarla correttamente anche in presenza di dubbi interpretativi. Cura, in completa autonomia, l'istruttoria e la redazione degli atti e la gestione delle procedure con standard di qualità superiori a quelli di norma richiesti. Rappresenta un punto di riferimento per la gestione della procedura. La qualità è molto elevata e il livello di errore è quasi inesistente.</p>

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

7)

<p>SEGRETERIA, ASSISTENZA, GESTIONE DOCUMENTALE, ATTENZIONE ALL'UTENZA</p>	<p>Capacità di svolgere con efficacia e precisione le attività e i compiti di segreteria, supporto, assistenza e accoglienza dell'utenza, gestione di archivio, protocollo e gestione documentale</p>	<p>NON ADEGUATO</p>	<p>Non dimostra una sufficiente capacità di gestire il protocollo informatico e/o la gestione documentale. La gestione dell'archivio è confusa e carente. I compiti di segreteria sono complessivamente poco curati e spesso causano ritardi e criticità. Il livello di errori è molto elevato.</p>
		<p>MIGLIORABILE</p>	<p>Gestisce i compiti di segreteria e protocollo di livello semplice ma mostra qualche difficoltà se le attività sono complesse oppure non standardizzate. L'archivio non è particolarmente curato. Il supporto, l'assistenza e l'accoglienza all'utenza fornite a volte sono carenti nei tempi e nelle modalità di svolgimento. Il lavoro svolto necessita di supervisione, correzioni e/o interventi da parte di altri soggetti.</p>
		<p>ADEGUATO</p>	<p>Garantisce un'efficace ed efficiente gestione della segreteria e dei compiti di protocollazione e archivistica. Fornisce supporto ed assistenza di buon livello ai soggetti di cui cura la segreteria e garantisce una buona attività di accoglienza dell'utenza. Richiede solo minime supervisioni e/o interventi. Il livello di errore è limitatissimo.</p>
		<p>ELEVATO</p>	<p>Cura con autorevolezza ed efficacia la gestione della segreteria e dei compiti di protocollazione e archivistica. Non necessita di supervisione. Fornisce un continuo supporto ed assistenza ai soggetti di cui cura la segreteria. Garantisce un servizio di accoglienza dell'utenza di standard elevato. La qualità è molto elevata e il livello di errore è quasi inesistente.</p>

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

**TABELLA N. 3 “Descrittori della scala dei punteggi (valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi)” (rif. par.8.3)**

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi viene effettuata - relativamente all'intera attività svolta dal lavoratore, quindi non solo in riferimento alle attività svolte in ordine al perseguimento degli Obiettivi individuali/collettivi assegnati - con l'attribuzione del punteggio relativo ad uno dei giudizi indicati nella sottostante tabella corrispondenti alle descrizioni contenute nei dizionari delle competenze di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4

giudizio	descrittore	Score
ELEVATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati, nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sono elevati e di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li> <li>- risultano superiori alle attese rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li> <li>- sono garantiti anche in situazioni talvolta critiche e complesse.</li> </ul>	da 90 a 100
ADEGUATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sono apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li> <li>- risultano pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li> <li>- sono garantiti, di norma, senza necessità di intervento e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li> </ul>	da 70 a 90
MIGLIORABILE	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- non sono del tutto soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li> <li>- risultano solo parzialmente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li> <li>- necessitano di frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li> </ul>	da 50 a 70
NON ADEGUATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sono gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li> <li>- risultano totalmente inadeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li> <li>- necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li> </ul>	da 0 a 50

## Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

### **TABELLA N. 3 (continua) “graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (non adeguato, migliorabile, adeguato, elevato)”**

Al fine di formulare la graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (0-50; 50-70; 70-90; 90-100), si suggerisce di tenere presente da parte del soggetto valutatore oltre che la descrizione contenuta per ognuna delle competenze descritte nei dizionari (di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4) anche dei seguenti criteri generali:

- a) l'intensità e la frequenza dei comportamenti osservati e delle competenze dimostrate;
- b) le dimensioni della qualità, del ruolo e funzioni e del contesto in cui si opera come sotto descritte.

DIMENSIONE QUALITÀ	DIMENSIONE RUOLO E FUNZIONI	DIMENSIONE CONTESTO IN CUI SI OPERA
La prima dimensione fa riferimento all’ambito qualitativo della prestazione. In tale ambito rientra quindi la valutazione del valore intrinseco della prestazione (competenze e comportamenti agiti) realizzata in termini qualitativi, quantitativi, di tempistica, di Customer Satisfaction, ecc...	La seconda dimensione fa riferimento alla valutazione della prestazione rispetto al ruolo (categoria contrattuale di appartenenza, mansioni esigibili e incarico attribuito) ed alle funzioni assegnate (connesse all’attività di competenza all’interno della struttura di appartenenza)	La terza dimensione fa riferimento al contesto interno ed esterno nel quale è svolta la prestazione con particolare riferimento alle eventuali criticità e complessità delle attività e della situazione organizzativa, alle responsabilità e rischio di sanzioni connesse allo svolgimento dei compiti assegnati.