

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SZN



(aggiornamento 2026)

Sommario

1	Presentazione	3
2	Contesto Organizzativo della Stazione Zoologica Anton Dohrn	4
3	Il Ciclo di gestione della Performance	7
4	Definizione e assegnazione degli obiettivi	9
4.1	Obiettivi di Valore Pubblico, Performance e Salute Amministrativa	9
4.2	Definizione degli obiettivi	11
4.3	Assegnazione degli obiettivi	13
5	Misurazione e valutazione della performance	14
5.1	Misurazione e valutazione della Performance Istituzionale (Performance di Ente)	15
5.2	Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa (Performance delle strutture)	15
5.3	Misurazione e valutazione della Performance Individuale	16
5.3.1	Valutazione del Direttore Generale	18
5.3.2	Valutazione dei Direttori di Dipartimento, Direttori Sedi Territoriali A, Coordinatori Aree Amministrazione Centrale, Coordinatori di Sede Territoriale Tipo B, Coordinatori di Sezioni e Responsabili delle altre strutture organizzative	21
5.3.3	La valutazione del personale di livello IV-VIII	24
5.4	La Valutazione Partecipata	27
5.5	Valutazione negativa	28
5.6	Procedura di Conciliazione	29
5.7	Misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e tecnologi	29
6	Gestione, monitoraggio e Modifica degli Obiettivi	30
7	L'accesso al sistema premiale	31
8	Percorso di miglioramento del SMVP a seguito della valutazione delle competenze organizzative	33
9	Aggiornamento del SMVP	34
10	APPENDICI	35
	La tecnologia a supporto della valutazione	35
	Allegato A - Catalogo dei comportamenti manageriali e trasversali	36
	Allegato B - Catalogo dei comportamenti realizzativi e trasversali	37

1 PRESENTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito anche SMVP o Sistema) della Stazione Zoologica Anton Dohrn (SZN) è l'insieme di regole, tecniche, risorse e processi che l'Ente definisce per assicurare il corretto svolgimento dell'intero ciclo di gestione della performance inclusa la programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

Il SMVP, oltre a indicare le fasi di gestione del ciclo di gestione della performance, definisce le dimensioni della performance istituzionale, organizzativa e individuale e i relativi criteri di misurazione e valutazione, le modalità, le procedure e i soggetti coinvolti nella valutazione delle performance individuali, in funzione del ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione, le modalità di definizione degli obiettivi/indicatori, la differenziazione delle valutazioni, le procedure di conciliazione sulle performance individuali, il concetto di valutazione negativa, il modello di valutazione partecipativa, le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione dell'Ente e con i sistemi di organizzazione del lavoro e controllo esistenti e/o programmati.

Nel caso della SZN, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si applica a:

- a) Direttore Generale
- b) Coordinatori delle Aree dell'Amministrazione Centrale della SZN
- c) Direttori dei Dipartimenti della SZN e Direttori delle Sedi Territoriali Tipo-A
- d) Responsabili delle Sezioni e delle Unità Organizzative costituite presso le Strutture sopra identificate
- e) Coordinatori delle Sedi Territoriali Tipo-B
- f) Personale di livello IV-VIII tecnico/amministrativo della SZN.

Al fine di migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance, il Sistema è aggiornato annualmente previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (art. 7, comma 1, d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.). L'aggiornamento del Sistema consente alle Pubbliche Amministrazioni di valutare l'adequatezza del proprio insieme di regole, tenendo conto dell'esperienza applicativa del ciclo precedente, delle osservazioni riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (di seguito anche OIV) e del contesto organizzativo di riferimento.

La presente edizione è stata sviluppata nel corso degli ultimi mesi in linea con:

- i. il contesto normativo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e delle Linee Guide pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 17 dicembre 2025;
- ii. in coordinamento ed in linea con il CODIGER (Conferenza permanente dei Direttori Generali degli EPR - tavolo tecnico Performance) con lo scopo di omogeneizzare l'approccio al ciclo della performance per le caratteristiche proprie agli Enti Pubblici di Ricerca;
- iii. tenuto conto della fase (c.d. di 'sperimentazione') condotta nel corso degli ultimi tre cicli dalla SZN, e anche alla luce di rinnovate esigenze organizzative.

2 CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA STAZIONE ZOOLOGICA ANTON DOHRN

La Stazione Zoologica Anton Dohrn è Ente Pubblico di Ricerca (Decreto del Presidente della Repubblica del 5 agosto 1991) con sede in Napoli. La SZN - disciplinata e dichiarata persona giuridica di diritto pubblico dalla legge n. 886 del 20 novembre 1982 - gode di autonomia statutaria ai sensi del D.Lgs. 218/2016 e adotta propri regolamenti nel rispetto delle sue finalità e nell'esercizio dell'autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e contabile.

La Stazione Zoologica riconosce le sue origini nell'istituto fondato da Anton Dohrn nel 1872 per studiare l'evoluzione attraverso ricerche scientifiche sugli organismi marini.

La missione della Stazione Zoologica Anton Dohrn è la ricerca scientifica nel campo della Biologia fondamentale ed applicata con focus sul mare, per lo studio della biologia degli organismi e degli ecosistemi marini e della loro evoluzione attraverso un approccio integrato e interdisciplinare¹. Tali finalità sono perseguite in coerenza con l'Art. 9 della Costituzione Italiana, e hanno lo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica, nonché la tutela del paesaggio marino e costiero e contribuire all'innovazione e al valore pubblico sostenibile del Paese.

In linea con le raccomandazioni ANVUR, la Stazione Zoologica Anton Dohrn - così come tutti gli altri Enti Pubblici di Ricerca - opera lungo tre dimensioni: **Ricerca Scientifica, Ricerca Istituzionale e Terza Missione**.

Le Attività dell'Ente sono esercitate in coerenza con il Programma Nazionale della Ricerca (PNR) e si attuano con riferimento al Documento di Visione Strategica (DVS) decennale, al PIAO e al Piano Triennale delle Attività (PTA).

Vocazione primaria della SZN è il progresso scientifico nell'ambito delle scienze biologiche creando valore pubblico attraverso l'incremento della conoscenza.

Concorrono alla realizzazione della mission dell'Ente due macrogruppi di figure professionali:

- a. personale che svolge ricerca scientifica, istituzionale e attività di terza missione;
- b. personale di supporto.

La struttura organizzativa della SZN è rappresentata nella figura seguente.

¹ Statuto della SZN: https://szn.portaleamministrazionetrasparente.it/index.php?id_oggetto=19&id_doc=2696

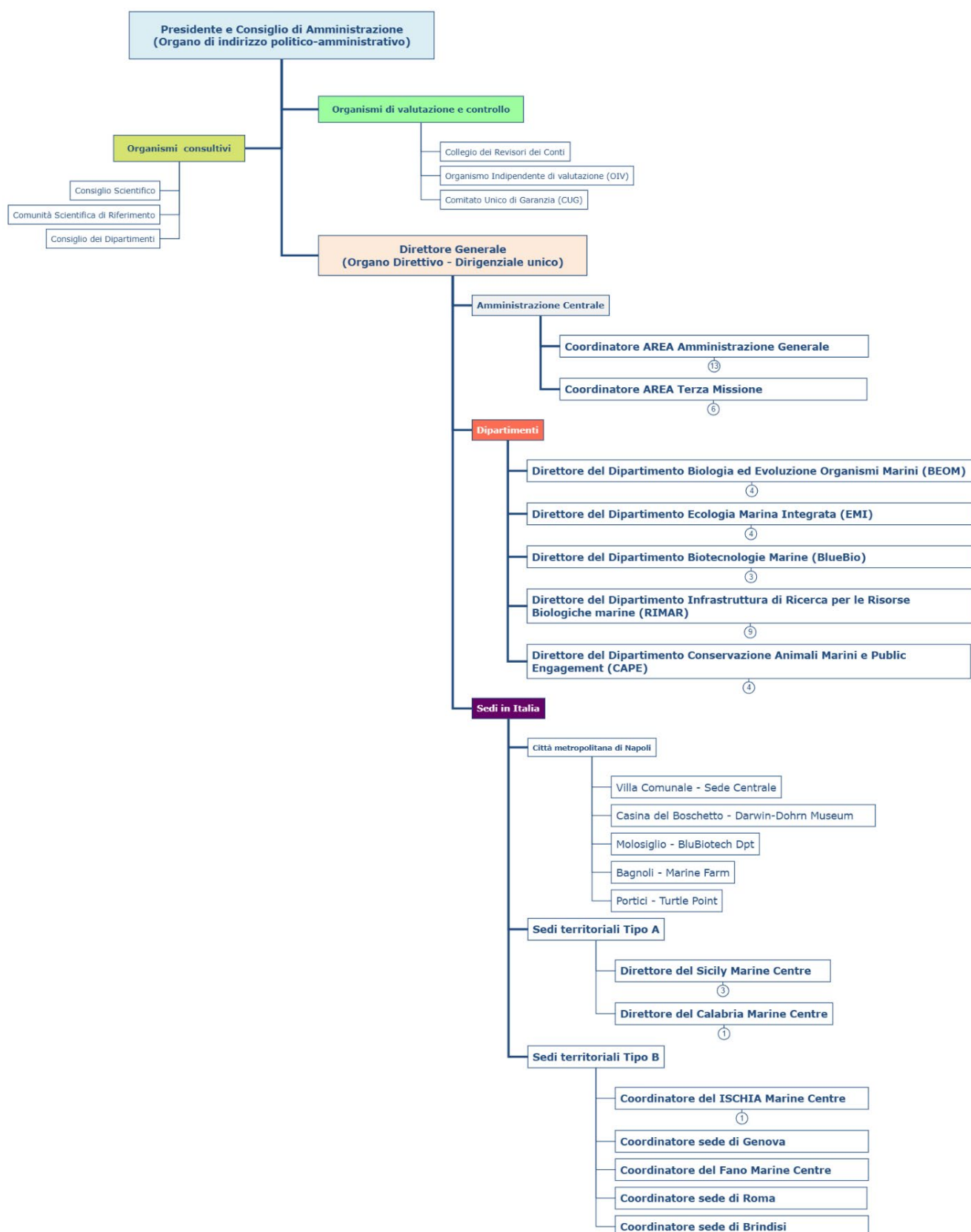


Figura 1. La struttura organizzativa della SZN.

Il Presidente è il rappresentante legale della SZN, vigila, sovrintende e controlla il corretto svolgimento delle attività dell'Ente e presiede il Consiglio di Amministrazione che svolge le funzioni di indirizzo strategico, politico e amministrativo della SZN.

Altri due organi statutari della SZN sono il Consiglio Scientifico (composto da sette membri di cui sei selezionati fra scienziati di chiara fama internazionale e uno eletto dai ricercatori e tecnologi dell'Ente) con funzioni di consultazione e supporto, e il Collegio dei Revisori dei Conti (formato da tre componenti) con funzioni di controllo della regolarità amministrativa e contabile dell'Ente. L'organizzazione prevede, oltre al Direttore Generale che cura la gestione dell'Ente, l'Organismo Indipendente di Valutazione (in forma collegiale) con le funzioni di valutazione e controllo previste dalla normativa vigente.

L'Ente è organizzato in Dipartimenti direttamente ed attivamente impegnati nelle tre citate dimensioni, il cui personale afferente è distribuito in più sedi (in sette regioni del territorio nazionale), inclusa la Sede Storica in Napoli, e in strutture tecniche e amministrative di supporto.

L'attuale struttura organizzativa dell'Ente è definita dallo Statuto e dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento e può essere schematizzata come segue:

- Dipartimento Biologia ed Evoluzione degli Organismi Marini (BEOM)
- Dipartimento Ecologia Marina Integrata (EMI)
- Dipartimento Biotecnologie Marine eco-sostenibili (BLUEBIO)
- Dipartimento Conservazione Animali Marini e Public Engagement (CAPE)
- Dipartimento Infrastrutture di Ricerca per le Risorse Biologiche Marine (RIMAR)

Le sedi territoriali Tipo A (Calabria e Sicilia) e quelle Tipo B (Ischia (Campania), Genova (Liguria), Fano (Marche), Roma (Lazio), Brindisi (Puglia)) rappresentano articolazioni organizzative dei Dipartimenti nel territorio nazionale. Esse operano per la contestualizzazione geografica e regionale delle attività di ricerca che la SZN conduce su organismi e sistemi marini strategici; in tal senso esse favoriscono l'esplorazione delle possibilità offerte dalla varietà biologica (ed ecosistemica) delle forme viventi nel Mediterraneo anche su scala regionale.

Le funzioni tecnico-amministrative sono articolate all'interno della macroarea Amministrazione Centrale in due strutture denominate Area Amministrazione Generale e Area Terza Missione, in cui si innestano livelli di coordinamento (Sezioni) e al loro interno Uffici e/o Strutture Tecniche.

Nell'organizzazione vigente della SZN gli uffici di staff al Presidente e al Direttore Generale afferiscono all'Area Amministrazione Generale ed esplicano compiti aggiuntivi oltre quelli specifici di supporto al Presidente e Direttore Generale. Si rileva che le competenze e ruolo degli uffici di staff (*stricto sensu*) al Presidente e al Direttore Generale hanno compiti e funzioni specifiche che non sono oggetto di valutazione di performance legata ad obiettivi, se non quelli dell'efficienza del supporto reso alle figure di cui sono al servizio.

Sussistono inoltre due strutture indipendenti operanti sotto la diretta interazione con il Presidente:

a. la Struttura tecnica permanente (STP) a supporto del ciclo della performance e dell'OIV (che attualmente coordina - di concerto con la Presidenza - la redazione del PIAO e dei

documenti programmatici e delle relazioni connesse);

b. il Gruppo di Lavoro permanente per il coordinamento inter-dipartimentale per l'aggiornamento del PTA.

Tali strutture collaborano anche con la Direzione Generale, per quanto di pertinenza.

L'operatività della SZN prevede, inoltre, la partecipazione e il contributo all'infrastruttura ESFRI [EMBRC](#) e al nodo italiano [EMBRC-IT](#).

La descrizione dettagliata dell'organizzazione della SZN è rimandata al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e alle sezioni di pertinenza tecnico-scientifica del Piano Triennale di Attività (PTA).

3 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il Decreto Legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii. stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale.

Il ciclo della performance è il processo attraverso il quale si identificano gli obiettivi, tenuto conto delle priorità delle risorse disponibili, si monitora e controlla la gestione tra la misurazione e la valutazione dei risultati ottenuti, si fornisce agli stakeholder interni ed esterni il rendiconto e, infine, si delineano le possibili future azioni di miglioramento, alla luce dei feedback pervenuti e dell'evoluzione del contesto di riferimento. Esso si articola nelle seguenti fasi (art. 4 del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.):

FASE	DESCRIZIONE
Programmazione	Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e target, tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente e/o dell'evoluzione stessa del sistema e delle esigenze e di quanto si evince dalla relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10. Gli obiettivi definiti sono collegati alle risorse.
Gestione e monitoraggio	Monitoraggio in corso di esercizio e verifica intermedia formale per l'attivazione di eventuali interventi correttivi.
Misurazione e valutazione	Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale.
Rendicontazione	Rendicontazione dei risultati (relazione sulla performance) agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
Utilizzo dei risultati	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito

Tabella 1. Fasi del ciclo della performance.

Le pubbliche amministrazioni adottano e aggiornano annualmente - previo parere vincolante dell'OIV - il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)(art. 7 del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.). Obiettivo del SMVP è di favorire un miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza delle attività - per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, mediante un utilizzo ottimale delle risorse - nonché delle competenze professionali e organizzative.

Nella seguente tabella sono elencati fasi, soggetto/i e tempi entro i quali si realizza il ciclo di gestione integrata della performance. Per ogni ciclo della performance dell'anno "t" i tempi sono anche evidenziati tenendo conto dell'inizio (anno t-1) e conclusione (anno t+1) di ciascun ciclo.

FASE	SOGGETTO/I	TEMPI E PERIODO DI RIFERIMENTO
Formulazione degli indirizzi strategici della SZN (per anno t)	CdA, su proposta del Presidente, sentito il parere del Consiglio Scientifico (per quanto di competenza)	maggio-settembre, t-1
Istruttoria per l'identificazione e definizione degli obiettivi (per anno t) <i>(include la formulazione degli indicatori)</i>	- Presidente, per DG e obiettivi istituzionali - DG, per agli altri Sempre con il supporto di STP	ottobre-dicembre, t-1
Programmazione finanziaria e approvazione del bilancio preventivo (per anno t) <i>(include Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio)</i>	CdA, su proposta del Presidente	entro 31 dicembre, t-1
Proposta di aggiornamento del SMVP (per anno t)	STP, considerati feedback ricevuti durante l'applicazione del precedente SMVP	entro 30 novembre, t-1
Parere dell'OIV sull'aggiornamento del SMVP (per anno t)	OIV	In tempo utile per approvazione del PIAO
Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e conseguente assegnazione degli obiettivi al DG e a tutte le strutture organizzative (per anno t) <i>(include il collegamento tra obiettivi e risorse, e la definizione dei target di periodo)</i>	CdA, su proposta del Presidente, supporto di STP/GdLI	Entro 31 gennaio, t
Illustrazione del PIAO al personale	Presidente, con il supporto di STP	Entro febbraio, t
Piano Triennale delle Attività (PTA) <i>(per anno t)</i>	CdA, su proposta del Presidente, supporto di STP/GdL	Entro 31 marzo, t
Monitoraggio e rendicontazione intermedia in corso di esercizio (per anno t)	CdA, su proposta del STP considerato il feedback da OIV	giugno-luglio, t
Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema <i>(per anno t)</i>	OIV	settembre, t
Eventuale aggiornamento della sezione Performance del PIAO e attivazione di eventuali interventi correttivi (per anno t)	CdA, su proposta del Presidente, supporto di STP	A necessità e, comunque, almeno una volta entro 30 settembre, t
Autovalutazione comportamenti <i>(per anno t)</i> del Direttore Generale e dei responsabili di struttura	DG e responsabili di struttura	entro 15 gennaio, t + 1
Valutazione comportamenti <i>(per anno t)</i> dei responsabili di struttura e del personale IV-VIII	DG, sentiti i responsabili di struttura e il personale valutato	entro 31 gennaio, t + 1
Valutazione comportamenti <i>(per anno t)</i> del Direttore Generale	CdA, su proposta del Presidente, supporto di STP	entro 31 gennaio, t + 1
Rendicontazione raggiungimento obiettivi <i>(per anno t)</i>	DG e responsabili delle strutture organizzative	Entro 31 marzo, t + 1
Proposta di valutazione dei responsabili delle strutture organizzative e del personale <i>(per anno t)</i>	DG, sentiti i responsabili delle strutture organizzative, supporto di STP	entro 30 aprile, t + 1
Proposta di valutazione del Direttore Generale <i>(per anno t)</i>	OIV, supporto di STP	entro il 15 maggio, t + 1
Relazione annuale sulla Performance	CdA, su proposta del	entro 15 giugno, t + 1

FASE	SOGGETTO/I	TEMPI E PERIODO DI RIFERIMENTO
(misurazione e valutazione dei risultati) (per anno t)	Presidente, supporto di STP	
Validazione della Relazione annuale sulla Performance (per anno t)	OIV	entro 30 giugno, t + 1
Utilizzo dei sistemi 'premiati' (per anno t; secondo criteri di valorizzazione del merito)	CdA	luglio-agosto, t + 1

Tabella 2. Fasi, soggetti e tempi entro i quali si realizza il ciclo di gestione integrata della performance. Per ogni ciclo della performance dell'anno "t" i tempi sono anche evidenziati tenendo conto dell'inizio (anno t-1) e conclusione (anno t+1) di ciascun ciclo.

4 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

4.1 Obiettivi di Valore Pubblico, Performance e Salute Amministrativa

A partire dal presente SMVP, la SZN adotta lo schema logico di obiettivi condivisi tra gli EPR sviluppato dal CODIGER, ripreso anche dalle linee guide del DFP pubblicate il 17 dicembre 2025. Costituiscono elementi essenziali, che si applicano dal ciclo corrente: **Obiettivi di Valore Pubblico, Obiettivi di Performance e Obiettivi di Salute Amministrativa.**

La missione istituzionale delle Pubbliche Amministrazioni è la creazione di valore pubblico che si traduce nel miglioramento del benessere complessivo (economico, sociale, ambientale, ecc.) dei cittadini, delle imprese e di tutti gli stakeholder. In quest'ottica, anche gli Enti Pubblici di Ricerca sono chiamati a valutare l'impatto specifico generato dalle proprie politiche, dai propri programmi e dai propri prodotti sul livello di benessere di cittadini e imprese attraverso l'analisi della rilevanza, dell'efficienza e dell'efficacia delle proprie politiche sul benessere complessivo dei propri utenti, stakeholder e cittadini. Questo si associa al dovere di rendere conto ai cittadini del valore socio-economico degli investimenti pubblici effettuati.

In linea con la nota metodologica sviluppata nell'ambito del Tavolo Tecnico Performance del CODIGER, è stato adottato anche dalla Stazione Zoologica Anton Dohrn il framework metodologico della "Piramide del Valore Pubblico" che consente di pianificare, misurare e rappresentare in modo sistemico, e quindi di governare, sia il Valore Pubblico creato dall'Amministrazione, sia la sua capacità di abilitarlo, di proteggerlo e di crearlo. Il framework della Piramide del Valore Pubblico consente di rappresentare e di governare in modo integrato gli indicatori relativi a tutte le dimensioni di programmazione e rendicontazione. La Piramide funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del Valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice.

Adottando il framework metodologico della "Piramide del Valore Pubblico", l'Amministrazione migliora la qualità del PIAO, integrando e orientando la salute amministrativa (o delle risorse) e le performance verso il miglioramento dei singoli impatti (da misurare tramite adeguati indicatori monodimensionali) e, in ultima istanza, verso l'orizzonte comune della generazione di Valore Pubblico. Tale logica può essere definita d'integrazione funzionale al Valore Pubblico e può essere espressa concettualmente dalla relazione causa-effetto (come indicato alla nota metodologica CODIGER): *+Salute delle risorse, +Performance individuali, +Performance organizzative, -Rischi, +Impatti* che determinano *+Valore Pubblico*.



Figura 2. La piramide del Valore Pubblico (fonte: LINEE GUIDA 2025 sul PIAO e sul Report del PIAO - Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, 17 dicembre 2025).

La struttura piramidale mette al vertice il Valore Pubblico - inteso come l'impatto medio prodotto dalle politiche e dai progetti di ciascun Ente Pubblico di Ricerca (EPR) sul benessere generale - considerato in maniera multidimensionale: economica, sociale, istituzionale e scientifica. Questo valore si misura attraverso un indice sintetico degli impatti, ottenuto dalla normalizzazione e aggregazione degli indicatori specifici e monodimensionali. L'indice sintetico guida l'intera programmazione rispondendo alla domanda di quanto Valore Pubblico è stato generato dall'Ente. Nel livello successivo si rinviengono gli Impatti Specifici, riferiti a singole dimensioni del benessere (economico, sociale, istituzionale o scientifico). Per la misurazione di tali impatti ci si può riferire agli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES) e di quelli legati ai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda 2030. I livelli intermedi della piramide corrispondono alle Sottosezioni Performance e Rischi Corruttivi del PIAO. Creare Valore Pubblico richiede, quindi, che le unità organizzative assicurino performance adeguate - grazie alla qualità e quantità dei servizi forniti - con il contributo del personale dirigente/responsabile e dipendente. Tuttavia, le performance devono sempre mirare a migliorare il benessere collettivo, evitando un approccio autoreferenziale.

Le performance possono essere valutate attraverso indicatori di efficienza e di efficacia. L'efficienza valuta l'uso sostenibile e tempestivo delle risorse per erogare "servizi"; sono adottati indicatori che aiutano a definirne il livello (costi, tempi o percentuali di utilizzo delle risorse). L'efficacia misura quanto i risultati soddisfano le necessità degli "utenti", sia quantitativamente che qualitativamente.

Alla base della piramide si identifica la Salute Organizzativa, insieme ad altri aspetti della salute delle risorse. Questo livello mira a migliorare quantità e qualità delle risorse organizzative come fattori abilitanti del Valore Pubblico. Si tratta di: Salute organizzativa (adeguatezza strutturale e innovazione organizzativa), Salute professionale (selezione, formazione e sviluppo delle competenze), Salute di genere e benessere interno (equità tra i generi e clima organizzativo positivo), Salute infrastrutturale, digitale e informativa (sicurezza, digitalizzazione e integrazione dei dati), Salute economica e finanziaria (stabilità patrimoniale e gestione finanziaria equilibrata).

È di rilievo il ruolo dei dirigenti e dipendenti tutti, nonché la necessità di valutare le loro performance individuali sulla base del contributo alle performance, e alle misure di gestione dei rischi, ponendo il Valore Pubblico al primo posto (Direttiva del Ministro Zangrillo del 28.11.2023).

Si ribadisce che la SZN adotta a partire dal ciclo di valenza temporale del presente SMVP i principi e le indicazioni contenuti nella nota metodologica CODIGER e implementa indicatori di Valore pubblico, di Performance e di Salute selezionati, come predisposti nel c.d. 'Dataset Finale' CODIGER, per essere riproposti nei PIAO dell'Ente al fine di costruire serie storiche utili a rilevare le tendenze pluriennali e ad individuare eventuali punti di forza da valorizzare e/o aree di miglioramento. In tal senso a partire dalla prima edizione del PIAO prevista dal ciclo, la SZN identificherà obiettivi che consentano una valutazione storica del grado di raggiungimento degli obiettivi anche nell'ottica di una analisi retrospettiva degli anni precedenti.

In considerazione della particolare natura della Stazione Zoologica Anton Dohrn, in quanto Ente Pubblico di Ricerca, l'Ente si confronta con le misure di impatto sulla produzione scientifica definite e riconosciute a livello nazionale e internazionale; pertanto, gli indicatori che vengono utilizzati per la misurazione e valutazione del Valore Pubblico sono indicatori di impatto anche associati agli obiettivi definiti nel PIAO. Si ricorda inoltre che la SZN si rivolge direttamente alle comunità scientifiche di riferimento e alla Società contribuendo all'incremento delle conoscenze che - a loro volta - migliorano lo sviluppo economico, ambientale e sociale; attraverso le ricerche condotte - in linea con la propria missione - la SZN partecipa a orientare le politiche pubbliche in un'ottica di sostenibilità a lungo termine.

Si rimanda al documento di visione strategica decennale e ai piani (PTA e PIAO) per le linee di indirizzo e gli impatti che la SZN si prefigge di raggiungere nel medio-lungo periodo. In particolare, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) individua gli indicatori e i traguardi attesi che permettono di misurare e valutare l'incremento dei livelli di benessere e di salute economico, sociale e ambientale a cui la SZN contribuisce e partecipa (e co-partecipa: impatti esterni), nonché di identificare l'incremento dei livelli di salute organizzativa, economica, professionale, digitale, etc. dell'Ente (i.e. impatti interni).

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) esplicita:

- a. gli obiettivi di performance istituzionale (compreso il Valore Pubblico), organizzativa correlati al programma delle attività e individuali, con relativi indicatori, target e il dato di partenza (baseline);
- b. gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- c. il Piano triennale dei Fabbisogni del personale;
- d. gli obiettivi riferiti a semplificazione, digitalizzazione, piena accessibilità dell'amministrazione, il favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Ad oggi la SZN mantiene separato dal PIAO il PTA.

4.2 Definizione degli obiettivi

All'interno del ciclo della performance, la SZN identifica gli **obiettivi** su base triennale e approvati, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentito il vertice dell'amministrazione che a sua volta consulta i responsabili

delle unità organizzative. Attività strategiche che si sviluppano su più annualità devono prevedere fasi annuali di sviluppo e i relativi obiettivi annuali, per evitare trascinamenti e sovrapposizioni.

Gli obiettivi devono essere (art. 5, comma 2 del D.Lgs. 150/2009):

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Un obiettivo (ed eventualmente le sue fasi) può avere più **indicatori** (indice individuato quale misura sintetica del raggiungimento dell'obiettivo) ciascuno correlato a un **target** (valore atteso dell'indicatore - livello di performance). L'OIV fornisce un supporto metodologico all'attività di programmazione della Performance, anche in fase di selezione di indicatori idonei a misurare e valutare la performance e il collegamento della stessa con il valore pubblico generato.

I requisiti degli indicatori sono:

- 1) coerenza con l'obiettivo rappresentato (gli indicatori devono consentire la misurazione del grado di raggiungimento di un obiettivo);
- 2) completezza (capacità di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Ente);
- 3) misurabilità (capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva basata su fonti affidabili; gli indicatori non devono essere autoreferenziali, cioè non devono provenire esclusivamente da fonti interne auto-dichiarate);
- 4) tempestività, intesa come capacità di fornire le indicazioni necessarie in tempi utili per le decisioni.

La Performance della SZN - come previsto dall'art. 3 del D.Lgs. 150/2009 - è delineata in tre "dimensioni" distinte di Performance, per quanto strettamente correlate:

- 1) La **Performance Istituzionale (Performance di Ente)** - la prestazione complessiva dell'Ente che declina in termini operativi l'inquadramento strategico della SZN, traducendolo in obiettivi che intende perseguire a favore dei principali stakeholder e per lo sviluppo del Paese, contribuendo così alla creazione di "Valore Pubblico".
- 2) La **Performance Organizzativa (Performance della singola struttura)** - le prestazioni delle strutture che costituiscono l'assetto organizzativo dell'Ente, a tutti i livelli.

3) La **Performance Individuale** - il contributo fornito dal singolo individuo rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

Nella definizione degli obiettivi di **performance istituzionale**, la SZN si allinea agli obiettivi identificati dal CODIGER, che articola gli obiettivi di valore pubblico in quattro gruppi: 1) obiettivi di valore istituzionale, 2) obiettivi di valore scientifico, 3) obiettivi di valore sociale e 4) obiettivi di valore economico.

Per la definizione degli obiettivi di **performance organizzativa**, vengono assegnati alle singole strutture organizzative gli obiettivi di performance e di salute amministrativa identificati dal CODIGER e inerenti la specifica struttura, aggiungendo eventuali obiettivi organizzativi che caratterizzano la specificità della SZN. Questi obiettivi possono includere la declinazione di obiettivi di valore pubblico, in quanto contribuiscono al loro raggiungimento.

La **performance individuale**, oltre comportamenti tenuti durante il periodo d'esame, tiene conto del contributo del singolo alla performance istituzionale (Ente) e alla performance organizzativa, e, per alcune figure, anche mediante l'assegnazione di massimo 3 obiettivi individuali.

4.3 Assegnazione degli obiettivi

Per il Direttore Generale, entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Presidente avvia la fase di definizione degli obiettivi presentando una proposta di massima al CdA tenendo conto delle eventuali considerazioni metodologiche dell'OIV e la tassonomia adottata (obiettivi, indicatori, target, peso) nella piattaforma informatica che gestisce il ciclo della performance. Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del PIAO che include la sottosezione con gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, insieme agli indicatori e i valori di risultato atteso (target). I pesi assegnati ai singoli obiettivi vengono identificati in base alla rilevanza e complessità dell'obiettivo. L'assegnazione degli obiettivi del Direttore Generale è immediatamente efficace con l'approvazione del PIAO.

Per le figure apicali², entro dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, il Direttore Generale avvia il confronto con i valutati per la definizione della proposta di obiettivi. I risultati del confronto vengono riportati in una scheda obiettivi conforme alle indicazioni e alla tassonomia adottata (obiettivi, indicatori, target, peso) e presente nella piattaforma informatica che gestisce il ciclo della performance. La definizione degli obiettivi delle figure con responsabilità di tali strutture organizzative segue le indicazioni metodologiche dell'OIV e il supporto della STP - il cui supporto garantisce l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato. Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione della sottosezione Performance del PIAO contenente le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato. L'assegnazione degli obiettivi del personale apicale è immediatamente efficace con l'approvazione del PIAO.

² Per "figure apicali" si intende tutto il personale con ruoli di responsabilità di struttura organizzativa, quindi i Direttori di Dipartimento, Direttori di Sede Territoriale Tipo A, Coordinatori Area Amministrazione Generale e Area Terza Missione, Coordinatori di Sede Territoriale Tipo B, Coordinatori di Sezioni, Responsabili delle altre strutture organizzative.

Per quanto riguarda il **Personale non in posizioni di Responsabilità**, in fase di programmazione delle attività, successivamente all'approvazione della sottosezione Performance del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, ogni responsabile di struttura distribuisce carichi di lavoro e pertinenze a ogni unità di personale sulla base degli obiettivi assegnati in base agli obiettivi di struttura cui le unità di personale dovranno contribuire. La ripartizione dei carichi di lavoro/responsabilità viene inclusa nella piattaforma gestionale il ciclo della performance, compilata a cura e con la verifica della STP a garanzia dell'uniformità e della coerenza tra gli obiettivi assegnati al personale valutato.

5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Misurazione è l'attività con cui, una volta fissati gli obiettivi, attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato il valore raggiunto. **Valutazione** è l'attività con cui i valori misurati vengono analizzati, interpretati e contestualizzati, alla luce degli eventuali scostamenti registrati rispetto ai valori attesi così da stabilire il grado di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

La SZN implementa la misurazione e valutazione della **performance istituzionale dell'Ente**, della **performance organizzativa** e della **performance individuale**. La seguente tabella identifica le strutture e le persone responsabili della misurazione e della valutazione delle tre dimensioni della performance.

Performance	Misurazione	Valutazione
Istituzionale	A carico dell'OIV, con il supporto della STP	A carico dell'OIV, con il supporto della STP
Organizzativa	A carico del DG, con il supporto della STP e su proposta dei responsabili di struttura	A carico del DG, con il supporto della STP
Individuale	Per il DG, a carico della STP Per gli altri, a carico del DG, con il supporto della STP e su proposta dei responsabili di struttura	Per il DG, a carico dell'OIV Per gli altri, a carico del DG, con il supporto della STP

Tabella 3. Strutture e persone responsabili della misurazione e della valutazione delle tre dimensioni della performance.

L'OIV provvede alla proposta di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e verifica la corretta applicazione della metodologia prevista dal SMVP.

Questa fase si conclude con la **validazione** della Relazione sulla Performance da parte dell'OIV, relazione approvata dal CDA, che riporta la valutazione della performance ottenuta nel corso dell'anno. La Relazione trova adeguata pubblicazione sul sito istituzione e nell'apposita sezione "amministrazione trasparente", nonché sul portale Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

A seguito della validazione si potrà procedere con l'utilizzo degli strumenti premiali secondo quanto previsto dall'Ente e dagli accordi contrattuali vigenti (CCI).

5.1 Misurazione e valutazione della Performance Istituzionale (Performance di Ente)

La misurazione e valutazione della performance istituzionale nel suo complesso spetta all'OIV (art. 7 c. 2 lett. a del D.Lgs. n. 150/09 ss.mm.ii), con il supporto della STP.

La dimensione che viene considerata ai fini della misurazione e della valutazione della performance istituzionale della SZN è il grado di raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico per l'annualità di riferimento. La misurazione della performance della SZN è attuata dalla struttura tecnica di supporto all'OIV con il coordinamento dello stesso Organismo, nei tempi e nelle modalità previste dalla norma e dal presente SMVP e consiste nella raccolta dei dati e delle rendicontazioni necessarie alla valutazione.

La valutazione spetta all'OIV che attribuirà un giudizio per ciascun obiettivo di valore pubblico sulla base della scala di seguito riportata:

Punteggio	Grado di Raggiungimento del Risultato atteso
0 (zero)	Risultato non raggiunto
1 (uno)	Risultato insufficiente (valori misurati compresi tra 1% fino al 30%)
2 (due)	Risultato scarsamente raggiunto (valori misurati > 30% e fino al 50%)
3 (tre)	Risultato sufficientemente raggiunto (valori misurati > 50% e fino al 70%)
4 (quattro)	Risultato discretamente raggiunto (valori misurati > 70% e fino al 94%)
5 (cinque)	Risultato pienamente raggiunto (valori misurati > 94%)
Nessun punteggio	Risultato non raggiunto per cause di forza maggiore (non concorre al calcolo della media)

Le soglie indicate rappresentano valori di massima, nel senso che l'OIV può discostarsene motivando opportunamente.

L'indicatore sintetico di performance viene calcolato come media pesata del punteggio di valutazione degli obiettivi assegnati, riportato in termini percentuali. Gli obiettivi non valutabili non concorrono al calcolo della media.

5.2 Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa (Performance delle strutture)

La misurazione e valutazione della performance organizzativa spetta al Direttore Generale, con il supporto della STP, sentiti i responsabili di struttura interessati.

La dimensione che viene considerata ai fini della misurazione e della valutazione della performance della singola struttura organizzativa della SZN è il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura per l'annualità di riferimento. La misurazione della performance è attuata dalla struttura tecnica di supporto all'OIV, nei tempi e nelle modalità previste dalla norma e dal presente SMVP e consiste nella raccolta dei dati e delle rendicontazioni necessarie alla valutazione.

La valutazione spetta al Direttore Generale - sentito il responsabile della struttura interessata - che attribuirà un giudizio per ciascun obiettivo di valore pubblico sulla base della scala di seguito riportata:

Punteggio	Grado di Raggiungimento del Risultato atteso
0 (zero)	Risultato non raggiunto
1 (uno)	Risultato insufficiente (valori misurati compresi tra 1% fino al 30%)
2 (due)	Risultato scarsamente raggiunto (valori misurati > 30% e fino al 50%)

3 (tre)	Risultato sufficientemente raggiunto (valori misurati > 50% e fino al 70%)
4 (quattro)	Risultato discretamente raggiunto (valori misurati > 70% e fino al 94%)
5 (cinque)	Risultato pienamente raggiunto (valori misurati > 94%)
Nessun punteggio	Risultato non raggiunto per cause di forza maggiore (non concorre al calcolo della media)

Le soglie indicate rappresentano valori di massima, nel senso che il DG può discostarsene motivando opportunamente.

L'indicatore sintetico di performance viene calcolato come media pesata del punteggio di valutazione degli obiettivi assegnati, riportato in termini percentuali. Gli obiettivi non valutabili non concorrono al calcolo della media.

L'attività di misurazione e valutazione della performance delle strutture è verificata dall'OIV che potrà svolgere, anche a campione, l'auditing sugli obiettivi, segnalando al Direttore Generale eventuali valutazioni che ritenga non motivate o scarsamente supportate da dati o altre informazioni.

5.3 Misurazione e valutazione della Performance Individuale

La **performance individuale** è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, i.e. il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione (art. 9 del D.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.).

Il processo di valutazione della performance individuale per la SZN interessa le seguenti figure:

- Direttore Generale
- Direttori di Dipartimento
- Direttori di Sede Territoriale Tipo A
- Coordinatori Area Amministrazione Generale e Area Terza Missione
- Coordinatori di Sede Territoriale Tipo B
- Coordinatori di Sezioni
- Responsabili delle altre strutture organizzative
- Personale di livello IV-VIII senza incarichi di responsabilità di struttura organizzativa.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono risultati e comportamenti.

La prima dimensione, in relazione ai diversi ruoli, fa riferimento ai risultati raggiunti attraverso:

- gli obiettivi assegnati all'Ente (nel caso del DG) o alla struttura organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza, quindi utilizzando la valutazione della performance organizzativa della struttura specifica;
- gli obiettivi individuali, se previsti dal ruolo. Nel caso in cui ad una persona venga assegnato più di un obiettivo, i risultati vengono calcolati come media del punteggio di valutazione degli obiettivi.

La seconda dimensione attiene ai comportamenti organizzativi e professionali cioè al "come" vengono svolte le attività allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati e, più in generale, di adempiere ai propri compiti, tenuto conto del contesto interno ed esterno. La valutazione dei comportamenti organizzativi e professionali dovrà tener conto anche dell'attività lavorativa prestata da remoto (lavoro a distanza), nelle modalità indicate nella sottosezione POLA del PIAO. Per il Direttore Generale, viene analizzata anche la capacità di valutazione dei collaboratori.

In relazione a questa seconda dimensione, è previsto un meccanismo di intercalibrazione delle valutazioni ex ante; a tal fine, il Direttore Generale e gli apicali, su impulso della STP, prima di dare avvio ai colloqui individuali, si riuniscono per concordare il metro di valutazione da utilizzare nelle proposte di valutazione.

La valutazione finale della performance individuale - sintesi della dimensione dei risultati e dei comportamenti, riportati ai seguenti pesi percentuali in relazione ai diversi ruoli - si compone quindi di:

	Obiettivi			Comportamenti
	Ente	Struttura	Individuali	
Direttore Generale	30%	-	40%	25% (comportamenti osservati) + 5% (differenziazione dei giudizi)
Direttori di Dipartimento	-	50%	20%	30%
Direttori di Sedi Territoriali Tipo A	-	50%	20%	30%
Coordinatori di Aree Amm. Centrale	-	50%	20%	30%
Coordinatori Sedi Territoriali Tipo B	-	-	70%	30%
Coordinatori di Sezioni	-	50%	20%	30%
Responsabili delle altre strutture organizzative	-	70%	-	30%
Personale di livello IV-VIII senza incarichi di responsabilità di struttura organizzativa	-	60%	-	40%

Tabella 4. Componenti percentuali della performance individuale.

La valutazione del Direttore Generale viene effettuata dal CdA, su proposta dell'OIV.

La valutazione di tutti gli altri valutati è effettuata dal Direttore Generale, sentito il responsabile della struttura organizzativa a cui afferisce il valutato alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Il Direttore Generale può raccogliere, nelle modalità che riterrà più opportune, tutti gli elementi utili a definire una corretta valutazione anche ricorrendo alle valutazioni effettuate dai precedenti Direttori Generali in riferimento all'anno oggetto della valutazione per l'unità organizzativa di diretta responsabilità, oppure presso i precedenti responsabili della struttura organizzativa a cui afferisce il valutato, oppure da colleghi che collaborano con il valutato.

Possono sussistere **casi particolari** quali:

- i. **Afferenza in strutture diverse nel corso dell'anno:** il Direttore Generale al 31.12 deve raccogliere tutti gli elementi utili a comporre la valutazione anche nel caso in cui nell'anno di riferimento il valutato abbia afferito a più strutture. La valutazione finale sarà calcolata:
 - a. per quanto riguarda i risultati, considerando quelli della struttura in cui il valutato ha trascorso maggiore tempo (struttura prevalente); in caso di periodi di pari durata, si considera la struttura del secondo semestre;
 - b. per quanto concerne i comportamenti, il valutatore responsabile raccoglierà, nei modi che riterrà opportuni, gli elementi valutativi presso i precedenti responsabili della struttura organizzativa per tenerne conto nell'esprimere la valutazione che non potrà che essere unitaria. Il valutato potrà sempre richiedere al responsabile della struttura organizzativa in uscita una nota con i giudizi sul suo comportamento da consegnare al superiore della struttura di nuova assegnazione. In ogni caso, il valutatore cessato o trasferito ad altre unità organizzative, prima di lasciare la responsabilità è tenuto a rilasciare una nota informativa con i giudizi sul comportamento dei propri collaboratori.
- ii. **Presenza breve in servizio per la valutazione:** il dipendente che ha prestato servizio nell'Ente per meno di 60 giorni lavorativi nello stesso anno (non sono considerati i periodi di congedo, maternità, paternità e parentali secondo quanto previsto dall'art. 9, comma 3, d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.), per cui viene valutato solo la componente comportamentale della sua performance individuale.

Le tabelle e i paragrafi seguenti schematizzano gli elementi essenziali della valutazione in relazione alle diverse funzioni.

5.3.1 Valutazione del Direttore Generale

A norma dell'articolo 14, comma 4, lett. e) del D.Lgs. n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione propone al CdA la valutazione annuale del Direttore Generale.

Direttore Generale	
Valutatore	Consiglio di Amministrazione, su proposta Organismo Indipendente di Valutazione
Assegnazione obiettivi	Consiglio di Amministrazione, con l'approvazione del PIAO
Valutazione performance individuale	Valutazione a due fattori: raggiungimento obiettivi (70%) + Comportamenti (25% per comportamenti osservati + 5% per differenziazione delle valutazioni)
Modalità di rendicontazione obiettivi annuali	Rendicontazione annuale sulle attività per singolo obiettivo/fase inserita nella piattaforma gestionale dedicata
Modalità di rilevazione aspetti comportamentali	Questionario: Presidente (70%), direttori di dipartimento e di Sedi di Tipo A, e coordinatori delle Aree dell'Amministrazione Centrale (30%)
Soggetto competente per l'istruttoria	Istruttoria predisposta da STP e inviata all'OIV

Il Direttore Generale vede la propria valutazione composta di 3 elementi:

- a) Raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione. Nell'ambito di tale valutazione si tiene conto dei risultati raggiunti per gli obiettivi assegnati e si applica la metodologia indicata nei paragrafi 5.1 e 5.2.
- b) Giudizio dei comportamenti da parte del Presidente (pesa il 70%) e direttori di dipartimento e di Sedi di Tipo A, e coordinatori delle Aree dell'Amministrazione Centrale (pesa il 30%).
- c) Differenziazione delle valutazioni del personale.

La valutazione del Direttore Generale non tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi connessi al ruolo di responsabile *ad interim* di una unità organizzativa da parte dello stesso; gli obiettivi della struttura *de quo* saranno valutati indipendentemente per valutare il grado di raggiungimento di performance della struttura di riferimento, e non risulteranno contribuire al calcolo del grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti al Direttore Generale.

In caso di subentro di un nuovo Direttore Generale in corso d'anno, gli obiettivi già assegnati si intendono automaticamente affidati al neo Direttore Generale, salvo diversamente disposto dal CdA e la valutazione avviene in proporzione alla durata dell'incarico. In ogni caso, Il Direttore Generale uscente allo scadere dell'incarico è tenuto a presentare una relazione sintetica sul grado di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati nell'anno solare di riferimento entro e non oltre 45 giorni dalla data di cessazione, salvo diverse indicazioni dell'OIV. La relazione è trasmessa attraverso il portale adottato dalla SZN per la gestione degli obiettivi di performance.

Qualora il Direttore Generale venga nominato con una valenza annuale limitata (inferiore a sei mesi) nell'anno solare, il CdA provvederà ad individuare uno o più obiettivi in sede di nomina tenendo conto della durata annuale dell'incarico per completare il ciclo.

Infine, occorre ricordare che, ai sensi del D.L. 13/2023 art. 4 bis, comma 2, al Direttore Generale deve essere assegnato fra gli obiettivi annuali individuali il rispetto dei tempi di pagamento, per cui il conseguimento di un indice di ritardo dei pagamenti annuale positivo comporterà una decurtazione della retribuzione di risultato pari al 30 per cento.

Componente comportamenti

Questa componente riguarda la verifica dei **comportamenti manageriali e trasversali** agiti che evidenziano l'apporto gestionale individuale per la realizzazione degli obiettivi di valore pubblico e per la gestione dell'Ente (25% della performance individuale complessiva).

L'Allegato A riporta un catalogo di comportamenti, tra i quali a inizio ciclo vengono scelti dal Presidente N=10 item. Ciascun comportamento può essere osservato, e quindi giudicato, con la seguente scala di frequenza:

- **mai o raramente** = il comportamento non viene osservato oppure viene osservato un comportamento contrario, non positivo o addirittura da stigmatizzare;
- **qualche volta** = il comportamento viene osservato qualche volta ma solo in occasioni specifiche o in modo incostante;
- **abbastanza spesso** = il comportamento viene osservato abbastanza spesso in diverse

occasioni ordinarie, ma non quando le circostanze richiedono uno sforzo aggiuntivo;

- **spesso** = il comportamento viene osservato spesso, sempre nella quotidianità e qualche volta se le circostanze richiedono uno sforzo aggiuntivo;
- **sempre** = il comportamento viene osservato sempre in tutte le occasioni ordinarie e straordinarie, caratterizzando in modo visibile e inequivocabile il profilo del valutato.

Per ciascun comportamento, al Presidente, ai direttori di dipartimento e di Sedi di Tipo A, e ai coordinatori delle Aree dell'Amministrazione Centrale viene chiesto di identificare con che frequenza hanno osservato quel comportamento nel DG e di esprimere un giudizio sulla base dei descrittori sopra definiti a cui corrispondono le seguenti possibilità di punteggio:

- mai o contrario = punti 0
- qualche volta = punti 1 o 2
- abbastanza spesso = punti 3 o 4
- spesso = punti 5 o 6
- sempre = punti 7

Per ottenere il **punteggio totale** si sommano i punteggi attribuiti a tutti gli item, per cui, il punteggio massimo totalizzabile è 70.

Per il calcolo della componente comportamentale della performance individuale, il punteggio totale viene riportato in valore percentuale secondo quanto previsto dalla seguente tabella e il valore così ottenuto viene valorizzato sulla base del peso della componente "comportamento osservato" (25%).

Punteggio totale	Valore percentuale	Valore pesato (25%) della componente "comportamento osservato" della performance individuale
61 e oltre	= 100%	= 25%
da 21 fino a 60 compreso	= [Punteggio totale]*100/70	= [Valore percentuale] x 25/100
inferiore a 21	= 0%	= 0%

Presidente e Direttore Generale si confrontano in almeno un colloquio ogni tre mesi esponendo i reciproci punti di vista sull'operato e la gestione dell'Ente. Il Presidente potrà raccogliere informazioni utili anche consultando i collaboratori del Direttore Generale. Gli esiti del confronto dei monitoraggi infrannuali vanno formalizzati con la compilazione della scheda intermedia o la stesura di un verbale.

In occasione della valutazione annuale, il Direttore Generale visualizza sulla piattaforma a ciò dedicata l'esito della raccolta dei giudizi e ne prende formale visione. La presa visione da parte del DG ha solo valore di avvenuta consegna, e non pregiudica l'accesso a eventuali procedure di conciliazione. Tuttavia, se il DG rifiuta la presa visione alla consegna della scheda, non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

Contraddittorio: per il DG il sistema prevede due livelli di risoluzione delle controversie collegate alla valutazione. Il primo livello precede l'approvazione della relazione sulla

performance da parte del CdA e consiste nel contraddittorio che si articola nel modo seguente: una volta ricevuta la valutazione della componente comportamentale, ha 7 giorni di tempo per attivare l'eventuale contraddittorio, ossia per richiedere per iscritto al Presidente un colloquio di approfondimento. La richiesta di colloquio non può essere rifiutata ed il colloquio dovrà essere effettuato entro 7 giorni lavorativi dalla richiesta. In seguito al colloquio, i giudizi comportamentali potranno essere modificati o rimanere invariati.

Il secondo livello di risoluzione è invece previsto con l'intervento del conciliatore ed è descritto nel paragrafo 5.6.

Componente differenziazione delle valutazioni del personale

Le Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2017) ribadiscono la fondamentale importanza della differenziazione delle valutazioni vista come condizione di efficacia di tutto il SMVP oltre che un obbligo sancito dal D.Lgs n. 150/2009. Al Direttore Generale che ha fornito le valutazioni finali del personale la cui distribuzione complessiva delle valutazioni di performance individuali (performance di risultato + performance di comportamento) ha una varianza inferiore a 0,01, si applica una decurtazione del 5% alla valutazione finale.

Per garantire la differenziazione delle valutazioni relativamente sia agli obiettivi di performance di risultato sia agli obiettivi individuali sono previsti momenti di calibrazione che consentano di verificarne le caratteristiche in termini di omogeneità, misurabilità, equa distribuzione e natura sfidante degli stessi. La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni può determinare rischi da un punto di vista organizzativo, perché ha un impatto potenzialmente negativo sul livello di motivazione nell'organizzazione, sull'equità percepita e sulla "credibilità" stessa del SMVP.

Monitoraggio e misurazione finale

L'OIV, con il supporto dell'ufficio preposto, raccoglie tutti gli elementi collegati ai risultati e ai comportamenti, provvederà a formulare una proposta di valutazione della performance individuale del Direttore Generale e a trasmettere la valutazione al Consiglio di Amministrazione che con apposito provvedimento procederà alla valutazione finale.

5.3.2 Valutazione dei Direttori di Dipartimento, Direttori Sedi Territoriali A, Coordinatori Aree Amministrazione Centrale, Coordinatori di Sede Territoriale Tipo B, Coordinatori di Sezioni e Responsabili delle altre strutture organizzative

Valutazione dei Direttori di Dipartimento, Direttori Sedi Territoriali A, Coordinatori Aree Amministrazione Centrale, Coordinatori di Sede Territoriale Tipo B, Coordinatori di Sezioni e Responsabili delle altre strutture organizzative	
Valutatore	Direttore Generale
Assegnazione obiettivi	Consiglio di Amministrazione, con l'approvazione del PIAO
Valutazione performance individuale	Valutazione a due fattori: raggiungimento obiettivi (70%) + Comportamenti (30% per comportamenti osservati)(vedi Tabella 4)

Valutazione dei Direttori di Dipartimento, Direttori Sedi Territoriali A, Coordinatori Aree Amministrazione Centrale, Coordinatori di Sede Territoriale Tipo B, Coordinatori di Sezioni e Responsabili delle altre strutture organizzative	
Modalità di rendicontazione obiettivi annuali	Rendicontazione annuale sulle attività per singolo obiettivo/fase inserita nella piattaforma gestionale dedicata
Modalità di rilevazione aspetti comportamentali	Questionario: Direttore Generale (70%) per tutti + • Pari livello (30%) per i direttori di dipartimento e di Sedi di Tipo A, e coordinatori delle Aree dell'Amministrazione Centrale • Solo Direttore Generale per coordinatori di sedi territoriali di tipo B • Direttore Rimar, Coordinatore Area Amm. Generale o Coordinatore Area Terza Missione (30%) per i rispettivi coordinatori di sezione • Coordinatori di sezione (25%) e pari livello di Sezione (5%) in RIMAR o in Amministrazione Centrale per i responsabili delle altre rispettive strutture organizzative
Soggetto competente per l'istruttoria	Istruttoria predisposta da STP e inviata al Direttore Generale

I Direttori di Dipartimento, Direttori Sedi Territoriali A, Coordinatori Aree Amministrazione Centrale, Coordinatori di Sede Territoriale Tipo B, Coordinatori di Sezioni e Responsabili delle altre strutture organizzative vedono la propria valutazione composta di 2 elementi:

- a) Raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione. Nell'ambito di tale valutazione si tiene conto dei risultati raggiunti per gli obiettivi assegnati e si applica la metodologia indicata nei paragrafi 5.1 e 5.2.
- b) Giudizio dei comportamenti da parte del Direttore Generale (pesa il 70%), altri responsabili di strutture organizzative, come indicato nella tabella precedente.

Anche la valutazione dei responsabili di strutture di II, III e IV livello non tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi connessi al ruolo di responsabile *ad interim* di una unità organizzativa da parte dello stesso; gli obiettivi della struttura *de quo* saranno valutati indipendentemente per valutare il grado di raggiungimento di performance della struttura di riferimento, non risulteranno contribuire al calcolo del grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti al responsabile *ad interim*.

In caso di subentro di un nuovo responsabile in corso d'anno, gli obiettivi già assegnati si intendono automaticamente affidati al neo responsabile, salvo diversamente disposto dal CdA e la valutazione avviene in proporzione alla durata dell'incarico. In ogni caso, Il responsabile uscente allo scadere dell'incarico è tenuto a presentare una relazione sintetica sul grado di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati nell'anno solare di riferimento entro e non oltre 45 giorni dalla data di cessazione, salvo diverse indicazioni del Direttore Generale. La relazione è trasmessa attraverso il portale adottato dalla SZN per la gestione degli obiettivi di performance.

Qualora il responsabile venga nominato con una valenza annuale limitata (inferiore a sei mesi) nell'anno solare, il CdA, su proposta del Direttore Generale, provvederà ad individuare

uno o più obiettivi in sede di nomina tenendo conto della durata annuale dell'incarico per completare il ciclo.

Componente comportamenti

Questa componente riguarda la verifica dei **comportamenti manageriali e trasversali** agiti che evidenziano l'apporto gestionale individuale per la realizzazione degli obiettivi di valore pubblico e per la gestione dell'Ente (30% della performance individuale complessiva).

L'Allegato A riporta un catalogo di comportamenti, tra i quali a inizio ciclo vengono scelti dal Direttore Generale N=10 item. Ciascun comportamento può essere osservato, e quindi giudicato, con la seguente scala di frequenza:

- **mai o raramente** = il comportamento non viene osservato oppure viene osservato un comportamento contrario, non positivo o addirittura da stigmatizzare;
- **qualche volta** = il comportamento viene osservato qualche volta ma solo in occasioni specifiche o in modo incostante;
- **abbastanza spesso** = il comportamento viene osservato abbastanza spesso in diverse occasioni ordinarie, ma non quando le circostanze richiedono uno sforzo aggiuntivo;
- **spesso** = il comportamento viene osservato spesso, sempre nella quotidianità e qualche volta se le circostanze richiedono uno sforzo aggiuntivo;
- **sempre** = il comportamento viene osservato sempre in tutte le occasioni ordinarie e straordinarie, caratterizzando in modo visibile e inequivocabile il profilo del valutato.

Per ciascun comportamento, al Direttore Generale e agli altri responsabili coinvolti nel giudizio del comportamento, viene chiesto di identificare con che frequenza hanno osservato quel comportamento nello specifico responsabile e di esprimere un giudizio sulla base dei descrittori sopra definiti a cui corrispondono le seguenti possibilità di punteggio:

- mai o contrario = punti 0
- qualche volta = punti 1 o 2
- abbastanza spesso = punti 3 o 4
- spesso = punti 5 o 6
- sempre = punti 7

Per ottenere il **punteggio totale** si sommano i punteggi attribuiti a tutti gli item, per cui, il punteggio massimo totalizzabile è 70.

Per il calcolo della componente comportamentale della performance individuale, il punteggio totale viene riportato in valore percentuale secondo quanto previsto dalla seguente tabella e il valore così ottenuto viene valorizzato sulla base del peso della componente "comportamento osservato" (30%).

Punteggio totale	Valore percentuale	Valore pesato (30%) della componente "comportamento osservato" della performance individuale
61 e oltre	= 100%	= 30%

da 21 fino a 60 compreso	= [Punteggio totale]*100/70	= [Valore percentuale] x 30/100
inferiore a 21	= 0%	= 0%

Il profilo valutativo e il punteggio totale (non tradotto in valore percentuale e quindi espresso in 70esimi) costituiscono un ulteriore risultato della valutazione che potrà essere utilizzato per finalità diverse (a titolo di mero esempio l'individuazione di percorsi formativi, premi di eccellenza, procedure comparative per il conferimento degli incarichi, progressioni economiche o di carriera, etc.).

Direttore Generale e valutato si confrontano in almeno un colloquio ogni tre mesi esponendo i reciproci punti di vista sull'operato e la gestione della struttura. Il Direttore Generale potrà raccogliere informazioni utili anche consultando il responsabile della struttura organizzativa a cui afferisce il valutato e i collaboratori dello stesso. Gli esiti del confronto dei monitoraggi infrannuali vanno formalizzati con la compilazione della scheda intermedia o la stesura di un verbale.

La valutazione della dimensione comportamentale prende avvio con i colloqui tra valutato e DG, colloqui nei quali si confrontano i reciproci punti di vista sugli ambiti evidenziati dagli indicatori comportamentali della scheda e più in generale rispetto al contributo offerto dal valutato alla performance della struttura. A seguito del colloquio, il valutatore dovrà procedere con l'attribuzione delle valutazioni sulla scheda avvalendosi della piattaforma a ciò dedicata. Il valutato visualizza sulla piattaforma a ciò dedicata l'esito della raccolta dei giudizi e ne prende formale visione. La presa visione da parte del valutato ha solo valore di avvenuta consegna, e non pregiudica l'accesso a eventuali procedure di conciliazione. Tuttavia, se il valutato rifiuta la presa visione alla consegna della scheda, non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

Contraddittorio: anche per il valutato il sistema prevede due livelli di risoluzione delle controversie collegate alla valutazione. Il primo livello consiste nel contraddittorio che precede l'approvazione della relazione sulla performance da parte del CdA e si articola nel modo seguente: una volta ricevuta la valutazione della componente comportamentale, il valutato ha 7 giorni di tempo per attivare l'eventuale contraddittorio, ossia per richiedere per iscritto al Direttore Generale un colloquio di approfondimento. La richiesta di colloquio non può essere rifiutata ed il colloquio dovrà essere effettuato entro 7 giorni lavorativi dalla richiesta. In seguito al colloquio, i giudizi comportamentali potranno essere modificati o rimanere invariati.

Il secondo livello di risoluzione è invece previsto con l'intervento del conciliatore ed è descritto nel paragrafo 5.6.

Monitoraggio e misurazione finale

Il Direttore Generale, con il supporto della STP, raccoglie tutti gli elementi collegati ai risultati e ai comportamenti, provvederà a formulare una proposta di valutazione della performance individuale dei singoli valutati e a trasmettere la valutazione al Consiglio di Amministrazione che con apposito provvedimento procederà alla approvazione della relazione sulle performance.

5.3.3 La valutazione del personale di livello IV-VIII

La valutazione della performance del personale di livello IV-VIII è composta da due elementi:

- a) componente risultati determinata attraverso la valutazione degli obiettivi attribuiti all'unità organizzativa di afferenza (60% della performance individuale complessiva) che si considera in termini percentuali calcolando la media pesata di raggiungimento degli obiettivi annuali della rispettiva struttura di afferenza. La misurazione e valutazione della componente di risultato è svolta secondo le modalità previste per la valutazione della performance organizzativa a livello di struttura;
- b) componente comportamenti (40% della performance individuale complessiva) determinata dalla verifica dei comportamenti realizzativi e trasversali agiti che evidenziano il contributo individuale offerto alla realizzazione degli obiettivi dell'unità organizzativa di afferenza. Modalità di rilevazione aspetti comportamentali viene attuata tramite la somministrazione di un questionario al Direttore Generale (peso 70%) e al responsabile della struttura di afferenza (peso 30%).

Dal catalogo dei comportamenti (Allegato B) a inizio ciclo, vengono scelti dal Direttore Generale con la collaborazione dei diretti responsabili apicali N=10 (dieci) item.

Ciascun comportamento può essere osservato, e quindi giudicato, con la seguente scala di frequenza:

- **mai o raramente** = il comportamento non viene osservato oppure viene osservato un comportamento contrario, non positivo o addirittura da stigmatizzare;
- **qualche volta** = il comportamento viene osservato qualche volta ma solo in occasioni specifiche o in modo incostante;
- **abbastanza spesso** = il comportamento viene osservato abbastanza spesso in diverse occasioni ordinarie, ma non quando le circostanze richiedono uno sforzo aggiuntivo;
- **spesso** = il comportamento viene osservato spesso, sempre nella quotidianità e qualche volta se le circostanze richiedono uno sforzo aggiuntivo;
- **sempre** = il comportamento viene osservato sempre in tutte le occasioni ordinarie e straordinarie, caratterizzando in modo visibile e inequivocabile il profilo del valutato.

Per ciascun comportamento, viene chiesto di identificare con che frequenza è stato osservato quel comportamento nello specifico responsabile e di esprimere un giudizio sulla base dei descrittori sopra definiti a cui corrispondono le seguenti possibilità di punteggio:

- mai o contrario = punti 0
- qualche volta = punti 1 o 2
- abbastanza spesso = punti 3 o 4
- spesso = punti 5 o 6
- sempre = punti 7

Per ottenere il **punteggio totale** si sommano i punteggi attribuiti a tutti gli item, per cui, il punteggio massimo totalizzabile è 70.

Per il calcolo della componente comportamentale della performance individuale, il punteggio totale viene riportato in valore percentuale secondo quanto previsto dalla seguente tabella e il valore così ottenuto viene valorizzato sulla base del peso della

componente “comportamento osservato” (40%).

Punteggio totale	Valore percentuale	Valore pesato (40%) della componente “comportamento osservato” della performance individuale
61 e oltre	= 100%	= 40%
da 21 fino a 60 compreso	= [Punteggio totale]*100/70	= [Valore percentuale] x 40/100
inferiore a 21	= 0%	= 0%

Il profilo valutativo e il punteggio totale (non tradotto in valore percentuale e quindi espresso in 70esimi) costituiscono un ulteriore risultato della valutazione che potrà essere utilizzato per finalità diverse (a titolo di mero esempio l’individuazione di percorsi formativi, premi di eccellenza, procedure comparative per il conferimento degli incarichi, progressioni economiche o di carriera, etc.).

A inizio ciclo, il Direttore Generale comunica ai responsabili delle strutture e/o al personale del comparto gli obiettivi annuali che sono stati assegnati alla propria struttura. È auspicabile, inoltre, che il Direttore Generale e i responsabili di struttura si confrontino con i propri collaboratori sui comportamenti attesi che assumeranno maggiore rilevanza per il buon funzionamento delle strutture e per il perseguimento degli obiettivi assegnati.

In corso d’anno sarà cura del Direttore Generale e dei responsabili di struttura riferire al personale sullo stato di avanzamento delle attività, oltre che curare momenti di feedback con i propri collaboratori sui comportamenti attesi. Le modalità con cui sono trasferite le informazioni sulle attività o vengono dati feedback sui comportamenti può essere formale o informale in relazione allo stile manageriale adottato. La formalizzazione di colloqui intermedi o di comunicazioni formali sull’andamento di risultati della struttura è tuttavia fortemente consigliata laddove il Direttore Generale, unitamente al responsabile di struttura, considerino insoddisfacente la performance del gruppo o dei singoli e pertanto sia necessario dare un segnale articolato su quelle che sono le aspettative di performance. La formalizzazione dei colloqui, necessaria in presenza di criticità, può avvenire con la stesura di un breve verbale.

La valutazione della dimensione comportamentale prende avvio con i colloqui tra valutato, Direttore Generale e responsabile della struttura organizzativa a cui afferisce il valutato. Durante i colloqui si confrontano i reciproci punti di vista sugli ambiti evidenziati dagli indicatori comportamentali della scheda e più in generale rispetto al contributo offerto dal valutato alla performance della struttura. È consigliato al Direttore Generale di tenere traccia e conservare la documentazione dei colloqui svolti e di ogni elemento utile a supporto della valutazione effettuata, compresi diari e verbali. A seguito del colloquio, il Direttore Generale, con il supporto del responsabile della struttura organizzativa a cui afferisce il valutato, dovrà procedere con l’attribuzione dei giudizi sulla scheda avvalendosi della piattaforma a ciò dedicata. Il Direttore Generale dovrà successivamente procedere con la consegna al valutato della scheda con la valutazione dei comportamenti. La presa visione da parte del valutato ha solo valore di avvenuta consegna, e non pregiudica l’accesso a eventuali procedure di conciliazione. Tuttavia, se il valutato rifiuta la presa visione alla consegna della scheda, non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

Contraddittorio: il sistema prevede due livelli di risoluzione delle controversie collegate

alla valutazione. Il primo livello consiste nel contraddittorio che precede l'approvazione della relazione sulla performance da parte del CdA e si articola nel modo seguente: una volta ricevuta la valutazione della componente comportamentale, il valutato ha 7 giorni di tempo per attivare l'eventuale contraddittorio, ossia per richiedere per iscritto al Direttore Generale un colloquio di approfondimento. La richiesta di colloquio non può essere rifiutata ed il colloquio dovrà essere effettuato entro 7 giorni lavorativi dalla richiesta. Inoltre, il valutatore non può rifiutarsi di accordare un colloquio diretto, cioè senza l'intermediazione del responsabile della struttura organizzativa a cui afferisce il valutato, allo stesso che ne faccia richiesta. In seguito al colloquio, i giudizi potranno essere modificati o rimanere invariati.

Il secondo livello di risoluzione è invece previsto con l'intervento del conciliatore ed è descritto nel paragrafo 5.6.

Monitoraggio e misurazione finale

Il Direttore Generale, con il supporto della STP, raccolti tutti gli elementi collegati ai risultati e ai comportamenti, provvederà a formulare una proposta di valutazione della performance individuale dei singoli valutati e a trasmettere la valutazione al Consiglio di Amministrazione che con apposito provvedimento procederà alla approvazione della relazione sulle performance.

5.4 La Valutazione Partecipata

L'art. 19-bis del Decreto supporta la valutazione partecipativa sulla base del principio per cui *“i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle Performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di Valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo”, e che “gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle Performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione”*. L'attuazione di questo approccio consente di:

- Mitigare il rischio di autoreferenzialità, ponendo l'accento sulla generazione di valore pubblico e sull'importanza della prospettiva di utenti e stakeholder, e stabilendo che la performance organizzativa non deve essere valutata nella sola ottica amministrativa;
- Consolidare e rafforzare l'intero sistema di gestione della performance: si auspica così la verifica della validità degli indicatori individuati a rilevare effettivamente la coerenza tra obiettivi specifici e risultati ottenuti, sempre nella prospettiva di creazione del valore pubblico e nel contesto delle dimensioni della performance organizzativa;
- Adempiere ai requisiti minimi posti dal Legislatore con la modifica del D. Lgs. n. 150/2009.

La valutazione partecipativa è uno strumento che permette di migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, promuovere l'innovazione amministrativa, mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, rafforzando il senso di appartenenza degli utenti e di collettività. Il grado di soddisfazione degli utenti deve essere rilevato attraverso sistemi che forniscano informazioni e dati utili al miglioramento della performance dell'azione

complessiva.

Per favorire la partecipazione al processo di misurazione è necessario modulare accuratamente gli aspetti da prendere in esame e stabilirne il livello di dettaglio di indagine, favorire il coinvolgimento effettivo su temi di interesse comune interno ed esterno, mantenere l'assenza di influenza degli stakeholder coinvolti e favorire la semplicità di utilizzo dei mezzi a disposizione degli stakeholder.

La SZN - perfezionando quanto già previsto nelle precedenti edizioni del proprio SMVP - adotta indagini su scala annuale di valutazione partecipativa su:

- a. campioni significativi di “utenti omogenei”, comunque preservando e valorizzando la pluralità degli stakeholder (a partire dal 2027);
- b. l'intero campione di “utenti” interni (dipendenti) (a partire dal 2026) e collaboratori (stakeholders esterni) (a partire dal 2027).

Il mandato istituzionale della SZN determina una grande eterogeneità dell'utenza. Per questo motivo, l'Ente deve necessariamente ricorrere a indagini di soddisfazione delle attività diversificate a seconda del settore di riferimento. La STP - in collaborazione e a supporto della Presidenza e del CdA - attiva entro il mese di luglio - in via sperimentale - di ogni ciclo tali indagini; e le stesse saranno somministrate agli stakeholder a dicembre di ogni anno. Una indagine analoga, ma con contenuti diversi, sarà realizzata dal CUG della SZN.

Le indagini sono volte, tra l'altro, a verificare: la qualità degli strumenti informativi e amministrativi messi a disposizione; la qualità della formazione pianificata ed erogata; lo sviluppo delle competenze professionali.

Tutte le indagini saranno verificabili e svolte nel rispetto della privacy in forma digitale.

Il modello attuato consente di individuare le aree strategiche di interesse dell'Ente e di relazionarle alle esigenze sociali, al mondo della ricerca e alla definizione di obiettivi strategici adeguati al contesto nazionale e internazionale.

I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder sono resi pubblici annualmente all'interno della Relazione sulla Performance, in quanto indicatori di impatto sociale e trasversale dell'Ente.

5.5 Valutazione negativa

Le soglie di punteggio minimo che definiscono la così detta “valutazione negativa” sulla base dell'art. 5-bis del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii. e che rilevano ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'accertamento dell'insufficiente rendimento previsto dall'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies del d.lgs. 165/2001, sono:

- a. per il Direttore Generale, Direttori di Dipartimento, Direttori Sedi Territoriali A, Coordinatori Aree Amministrazione Centrale, Coordinatori di Sede Territoriale Tipo B, Coordinatori di Sezioni e Responsabili delle altre strutture organizzative, l'ottenimento di un punteggio complessivo (risultati e comportamenti) inferiore al 60%;
- b. per l'altro personale di comparto, l'ottenimento di un punteggio complessivo (risultati e comportamenti) inferiore al 50%.

In ogni caso, il punteggio complessivo relativo alla performance individuale è assegnato fatto

salvo l'accertamento da parte dell'Ente di violazioni a obblighi o norme di legge connessi alla responsabilità disciplinare e/o dirigenziale, tali per cui il mancato rispetto implica anche la mancata corresponsione della retribuzione di risultato o incentivi.

5.6 Procedura di Conciliazione

Fermo restando la possibilità di avviare la conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile, la SZN definisce una procedura rivolta a risolvere i conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione individuale, al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale operando nel rispetto dei criteri di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In caso di disaccordo sul giudizio finale, il valutato, avendo già richiesto al valutatore il contraddittorio relativo alla valutazione dei comportamenti secondo quanto sopra descritto, può ricorrere al conciliatore, cioè a un terzo che non decide sulla controversia, ma si limita a creare le condizioni affinché le parti possano giungere a una composizione del conflitto.

La procedura di conciliazione non si configura pertanto come valutazione di seconda istanza e viene svolta da persona individuata dal Presidente della SZN.

Nel caso in cui il valutato decida di ricorrere al conciliatore, farà pervenire la sua richiesta alla STP che procederà ad attivare la procedura. Il Conciliatore esaminerà la documentazione pervenuta, sentirà valutatore e valutato con le modalità che riterrà più opportune³, e tenterà di comporre un accordo, qualora ne sussistano i presupposti.

Il tentativo del conciliatore deve essere esperito entro i 20 giorni lavorativi dalla richiesta.

Il conciliatore manterrà la riservatezza delle informazioni acquisite e adotterà tutte le misure idonee a evitare che esse possano essere conosciute a terzi estranei alla procedura conciliativa.

Nel caso si giunga a un accordo che preveda una modifica della valutazione precedentemente formulata, il conciliatore inviterà il valutatore a dar seguito all'accordo raggiunto modificando la scheda e trasmettendo la nuova valutazione all'interessato, oltre che, per conoscenza, al conciliatore stesso e all'OIV.

Nel caso non si giunga a un accordo e/o la valutazione non venga modificata, il conciliatore inviterà il valutatore a definire meglio le motivazioni della valutazione formulata e a trasmetterle al valutato, oltre che, per conoscenza, al conciliatore stesso e all'OIV.

5.7 Misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e tecnologi

La verifica, misurazione e valutazione delle attività svolte dai ricercatori e tecnologi deve tenere in considerazione le peculiarità già inizialmente previste all'art 74, comma 4, del d.lgs. 150/2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico (c.d. decreto Brunetta) il quale rimanda per i ricercatori e tecnologi ad un apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. In tal senso, il relativo D.P.C.M. 26 gennaio 2011 *“Determinazione dei limiti e delle modalità applicative delle disposizioni del Titolo II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli*

³ Il conciliatore può sentire le parti congiuntamente o separatamente a sua discrezione. Nel caso di incontro congiunto, entrambe le parti possono farsi assistere da un rappresentante sindacale o da un avvocato.

enti di ricerca” se da un lato prevede al comma 1 dell’art. 14 che gli enti pubblici adottino misure volte alla misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e tecnologi e all’utilizzo di sistemi premianti, dall’altro al successivo comma 3, rimanda per l’attuazione di queste finalità alla definizione dei relativi criteri da parte dell’ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario della ricerca), d’intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità (ora ANAC, Autorità nazionale anticorruzione).

Vale la pena di ricordare che nell’ultima tornata contrattuale del comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021 sono rimaste inattuata le iniziali previsioni del relativo atto di indirizzo del 10 maggio 2022 in relazione all’introduzione strumenti per la valorizzazione individuale di ricercatori e tecnologi come la possibilità di ricondurre al sistema di gestione della performance i criteri per l’erogazione del trattamento accessorio del personale dei livelli I-III, con una indennità la cui natura ne consenta una erogazione subordinata alle risultanze di una valutazione riferita alla performance nel rispetto delle specificità del settore della ricerca. Per quanto attiene il collegamento tra performance e trattamento economico individuale dei ricercatori e tecnologi, l’ultimo CCNL 2019-2021 (siglato il 18 gennaio 2024) confermando le previsioni del precedente CCNL 2016-2018, prevede che per essi resta fermo quanto previsto dal citato art. 74, comma 4, del d.lgs. n. 150 del 2009.

6 GESTIONE, MONITORAGGIO E MODIFICA DEGLI OBIETTIVI

In corso d’anno, sono previsti momenti di monitoraggio in modo da garantire un efficace ritorno informativo per la gestione dei risultati. Lo scopo del monitoraggio è, infatti, di raccogliere dati ed evidenze rispetto all’andamento della performance e permettere quindi tempestivi interventi correttivi.

I membri del Consiglio di Amministrazione avranno accesso alla piattaforma online che gestisce il ciclo delle performance della SZN, per dare loro la possibilità di monitorare autonomamente lo stato di avanzamento del piano annuale delle performance.

È prevista la verifica intermedia dei risultati raggiunti, da effettuare entro il mese di luglio dell’anno, mediante l’utilizzo della piattaforma online per la gestione del ciclo della performance. I valutati rendicontano entro il mese di giugno i risultati intermedi raggiunti e, con il supporto della STP, l’OIV (per il Direttore Generale) e il Direttore Generale (per gli altri) effettuano la verifica intermedia dei risultati raggiunti.

Se la verifica intermedia evidenziasse la necessità di interventi correttivi, l’OIV o il Direttore Generale nell’ambito della propria attività di verifica dell’andamento della performance segnala la necessità o l’opportunità di interventi correttivi al Consiglio di Amministrazione.

Obiettivi, indicatori e target attesi potranno, quindi, essere rimodulati, sostituiti o eliminati al verificarsi delle seguenti situazioni:

- i. entrata in vigore di provvedimenti normativi che comportino l’assegnazione di ulteriori obiettivi o la modifica di quelli esistenti;
- ii. mutato indirizzo scientifico e/o gestionale;
- iii. rilevanti e imprevedibili variazioni nelle disponibilità finanziarie e delle risorse umane, tali da rendere estremamente difficoltoso, se non impossibile, il raggiungimento;
- iv. eventi sopravvenuti e non prevedibili al momento della programmazione che impattino sulla realizzabilità dell’obiettivo.

Le richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi possono essere presentate anche su istanza di parte:

- il Direttore Generale può presentare istanza motivata al Consiglio di Amministrazione - sentito l'OIV e con il supporto della STP - nel corso dell'anno entro ma non oltre il 30 settembre dell'anno di riferimento. Il Consiglio di Amministrazione, sentito l'OIV, delibera l'eventuale aggiornamento del PIAO.
- Le altre figure apicali possono presentare l'istanza motivata al Direttore Generale - con il supporto della STP - nel corso dell'anno entro ma non oltre il 31 luglio dell'anno di riferimento. Il Direttore Generale, dopo avere valutato l'istanza ricevuta, può presentare la richiesta di modifica al Consiglio di Amministrazione entro il 30 settembre.

In ogni caso, tutti gli aggiornamenti e/o modifiche saranno efficaci solo con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'aggiornamento del PIAO.

7 L'ACCESSO AL SISTEMA PREMIALE

Il decreto attuativo della “riforma Madia”, incidendo sull'assetto delineato dal D.Lgs. 150/2009 (cfr. art. 19), ha introdotto un nuovo sistema di distribuzione delle risorse economiche destinate a remunerare la performance dei lavoratori pubblici, che in origine era uno degli strumenti per garantire il merito e la premialità di chi “lavorava bene”.

I sistemi premiali, in generale, servono proprio a dare riconoscimento a quei comportamenti organizzativi e individuali che dimostrino il pieno conseguimento dei fini della Pubblica Amministrazione di appartenenza e la corretta attuazione delle relative politiche istituzionali, in ossequio ai principi di efficienza, efficacia ed economicità, trasparenza e prevenzione della corruzione.

Attraverso la modifica dell'articolo 19 del D.Lgs. 150/2009, si prevede attualmente che spetta al contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'art. 40, comma 3bis, D.Lgs. 165/2001, stabilire la quota delle risorse destinate a remunerare la performance individuale e fissare i criteri idonei a garantire che alla significativa diversificazione dei giudizi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Per i responsabili delle strutture SZN, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato con un importo quantificato a livello di contrattazione integrativa.

Nel rispetto delle disposizioni dei CCNL di riferimento degli Enti di ricerca e sperimentazione e dei principi generali di cui al D.lgs. 150/2009, la Stazione Zoologica Anton Dohrn, tenuto conto della struttura organizzativa e gestionale deliberata dal Consiglio di Amministrazione, ha facoltà di recepire, nell'ambito della Contrattazione d'Istituto e nei limiti delle risorse disponibili, l'applicazione:

- i. del comma 1 del DPR art. 22 12 febbraio 1991, n. 171 “Indennità per incarichi di direzione di strutture tecniche e scientifiche e di progetti di ricerca” che dispone: *«Al personale dei livelli professionali I, II e III dei profili di ricercatore e di tecnologo potrà essere attribuita un'indennità per la direzione di strutture tecniche e scientifiche previste negli ordinamenti di servizio delle istituzioni e degli enti di*

ricerca e sperimentazione e di progetti pluriennali di rilevanza nazionale approvati dal C.I.P.E. o finanziati dalla C.E.E. in misura non superiore al 15 per cento dello stipendio tabellare iniziale del livello professionale di appartenenza»;

- ii. dell'art. 10 "Indennità di responsabilità professionale" comma 1 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Parte Economica - Biennio 1996-1997 del 5 marzo 1998 che dispone: *«L'indennità di cui all'art. 22 del D.P.R. 171/91 si applica anche ai ricercatori e tecnologi che esercitano nell'Ente funzioni per cui è richiesta l'iscrizione ad albi professionali.»;*
- iii. del CCNL del personale del comparto delle Istituzioni e degli Enti di Ricerca e Sperimentazione per il quadriennio normativo 2002-2005 ed il primo biennio economico 2002-2003 e ss.mm.ii. ed in particolare:

art. 10 – "Indennità di responsabilità per i CTER del IV Livello e Funzionari di amministrazione" che dispone: «1. In sede di contrattazione integrativa nazionale di Ente verrà definita un'indennità ulteriore per 12 mensilità, a carico delle risorse di cui al successivo art. 19, da attribuire al personale nel profilo professionale di CTER IV livello e al personale inquadrato Funzionario di amministrazione, cui venga affidato un incarico comportante una specifica responsabilità. 2. La medesima indennità è attribuibile al personale ricercatore e tecnologo»;

art. 19 – Attività per prestazioni a committenti esterni che dispone: «1. I proventi di progetti di ricerca, consulenza e formazione finanziati con risorse private, comunitarie o pubbliche, diverse dalle fonti di finanziamento delle attività istituzionali, detratte tutte le spese direttamente connesse alla realizzazione del progetto stesso e i relativi costi marginali di funzionamento, sono utilizzati anche per la costituzione di un fondo di incentivazione la cui destinazione terrà conto dell'apporto dei gruppi oltre che dei singoli dipendenti. La relativa deliberazione dell'Ente sarà assunta previa concertazione con le OO.SS.»;

Ai dipendenti che conseguano le valutazioni per il coordinamento e/o responsabilità assegnate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'Ente ed in attuazione delle disposizioni predette, sarà attribuita una **indennità fissa** e una **indennità di risultato** definita in sede di contrattazione integrativa (cfr. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 146 del 10/11/2022).

L'attribuzione di un trattamento economico, specificatamente legato ai risultati di performance, non necessariamente è l'unico sistema premiale attuabile. La SZN potrà prevedere l'adozione di modalità di riconoscimento dei risultati di performance individuale nei seguenti possibili ambiti:

- a. Bonus annuale delle eccellenze: ogni pubblica amministrazione, nell'ambito delle risorse per il trattamento economico accessorio, può attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigente e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza (art.21 D.Lgs. 150/2009, mod. dal D.Lgs. 74/2017);
- b. Premio annuale per l'innovazione: si tratta di un premio assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno di riferimento della valutazione, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione (art.22 D.Lgs. 150/2009);
- c. Progressioni economiche: esse, ai sensi dell'art.52 D.Lgs. 165/2001, sono attribuite

in modo selettivo, a una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali e ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione (art.23 D.Lgs. 150/2009, mod. dal D.Lgs. 74/2017);

- d. Progressioni di carriera: le amministrazioni devono coprire i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al 50% a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni; l'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni (art.24 D.Lgs. 150/2009, mod. dal D.Lgs. 74/2017);
- e. Attribuzione di incarichi e responsabilità: le amministrazioni pubbliche sono tenute a favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti pubblici ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti (art.25 D.Lgs. 150/2009);
- f. Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale: la SZN, così come le altre Pubbliche Amministrazioni, deve favorire la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, attraverso periodi di lavoro e/o formazione presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali (art.25 D.Lgs. 150/2009).
- g. Formazione continua del personale amministrativo e tecnico, dei ricercatori e dei tecnologi, che segue i principi indicati nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione (16 gennaio 2025, sulla formazione e valorizzazione del capitale umano nella Pubblica Amministrazione, recante "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"). Tale attività ha carattere di obbligatorietà a partire dal 2025, pertanto ogni dipendente dovrà completare almeno 40 ore di formazione annue.

8 PERCORSO DI MIGLIORAMENTO DEL SMVP A SEGUITO DELLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Grazie alla valutazione delle competenze organizzative della SZN, sarà possibile tracciare un percorso di miglioramento per sostenere un processo di *management development* del personale con ruoli di direzione, coordinamento e responsabilità, che non si limiti esclusivamente all'ipotesi di erogare un premio monetario. A tal fine, vengono individuate diverse ipotesi per lo sviluppo della persona, messa al centro nel sistema di misurazione e valutazione della performance, che sia focalizzata ad una sempre maggiore caratterizzazione dei punti di forza e mitigazione dei punti di debolezza.

1: Coaching - La prima ipotesi percorribile consiste in un investimento mirato allo sviluppo delle risorse coinvolte nel progetto di verifica (Feedback), al fine di favorire il consolidamento e lo sviluppo delle capacità manageriali strategiche per la SZN che sono state oggetto di valutazione, in particolare focalizzandosi sulle capacità emerse come aree di miglioramento per ogni singolo partecipante.

2: Formazione - La seconda ipotesi di sviluppo possibile si lega all'esigenza di intervenire sulla popolazione interessata, con l'attivazione di percorsi formativi focalizzati a rinforzare le aree definite "da affinare", come ad esempio la capacità di sviluppo dei collaboratori. Si

potrebbe così rispondere alla necessità di consolidare l'efficacia nel proprio ruolo di responsabilità.

3: Workshop tematici - La terza ipotesi di sviluppo consiste nel rafforzare l'efficacia dei dirigenti nel loro ruolo di gestori di processi e risorse. Partendo dal coinvolgimento e dalla partecipazione e dalle evidenze emerse, potrebbero essere attivati workshop tematici, finalizzati allo scambio di esperienze e all'individuazione di modelli comuni di riferimento per lo sviluppo delle competenze.

4: Leadership e creazione di valore - La quarta ipotesi di sviluppo proponibile consiste nel consolidare la leadership dei direttori al fine di creare valore per l'Ente. L'obiettivo è potenziare le capacità di essere un modello di riferimento e di ingaggiare le persone attraverso il modello della leadership e delle competenze necessarie per metterlo in atto. Il percorso potrà essere progettato in funzione delle specificità del contesto del mondo della ricerca e in particolare della SZN.

9 AGGIORNAMENTO DEL SMVP

L'aggiornamento del SMVP è a cura del Coordinatore della "Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV" con il supporto metodologico dell'OIV.

Il SMVP è approvato dal Consiglio di Amministrazione nella sua formulazione finale (delibera CiVIT n.1/2012) previo parere preventivo e vincolante dell'OIV.

La cadenza dell'aggiornamento è annuale, salvo valutazione preventiva della non necessità dell'aggiornamento.

10 APPENDICI

La tecnologia a supporto della valutazione

La SZN ha adottato una piattaforma informatica (Strategic PA - Modulo Performance) per la gestione dell'intero ciclo della performance. Il sistema supporta, in maniera integrata, differenti macro-processi dell'organizzazione: pianificazione strategica, monitoraggio delle attività gestionali finalizzati al controllo strategico, valutazione della performance dell'intero Ente, organizzativa e individuale, gestione delle richieste di modifica, assegnazione dei premi e attuazione degli adempimenti di legge in materia di trasparenza.

Il sistema sfrutta la possibilità di accesso controllato e multilivello dal web. In questo modo, è possibile controllare i permessi di compilazione e/o lettura dei dati in base alle diverse autorizzazioni assegnate.

L'utente abilitato accede al sistema come valutato o come valutatore e può:

1. rendicontare le attività per la struttura di sua competenza in base alle competenze istituzionali e agli obiettivi assegnati;
2. compilare il form per la richiesta di modifica agli obiettivi;
3. monitorare e valutare il grado di raggiungimento dei risultati del personale a lui/lei che afferisce alla struttura organizzativa di cui è responsabile.

In un'ottica di adeguamento alla normativa vigente e di miglioramento delle metodologie di gestione della performance, la piattaforma consentirà anche di soddisfare le esigenze di stakeholder interni ed esterni, configurandosi come strumento gestionale fondamentale per i responsabili della governance dell'Ente e per i soggetti deputati al controllo, quali l'Organismo Indipendente di Valutazione. Oltre a ciò, permettendo l'archiviazione storica dei dati, si presta per una qualsiasi forma di verifica ex-post e per future elaborazioni statistiche sulla performance amministrativa e organizzativa.

Si ritiene che il sistema potrà divenire sorgente di dati rilevanti per la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione Amministrazione Trasparente.

Destinatari del progetto saranno gli Organi di governo dell'Ente (Presidente, CdA, Direttore Generale), tutti i titolari di incarichi di responsabilità e i soggetti deputati al controllo, quali l'OIV.

Allegato A - Catalogo dei comportamenti manageriali e trasversali

AREA TRAVERSALE		
Competenze coinvolte		Comportamento associato
Allineamento con l'organizzazione	T1	In situazioni di cambiamento si attiva con contributi personali operativi o di idee
	T2	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale
	T3	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione
Attenzione alle relazioni	T4	Comunica in modo chiaro e completo, preoccupandosi che l'interlocutore abbia compreso il messaggio
	T5	Ascolta l'interlocutore dimostrando cordialità e apertura verso le opinioni altrui
	T6	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche
	T7	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione
Collaborazione	T8	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	T9	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo di colleghi al lavoro svolto
	T10	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise
Flessibilità	T11	Adatta le proprie abitudini lavorative (Orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura
	T12	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti
Negoziazione e persuasione	T13	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte
	T14	Negoziando individuando soluzioni che soddisfino tutte le parti coinvolte
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	T15	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.)
	T16	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto
	T17	Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi
	T18	Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
AREA MANAGERIALE		
Competenze coinvolte		Comportamento associato
Gestione riunioni e public speaking	M1	Gestisce correttamente le riunioni di lavoro (gestione ordine del giorno, gestione dei tempi, coinvolgimento dei partecipanti, focalizzazione delle conclusioni)
	M2	È in grado di elaborare e tenere presentazioni complesse e articolate in presenza di uditorio Qualificato
Programmazione e controllo	M3	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità
	M4	Programma e ottimizza le attività delle diverse figure operanti nel laboratorio, l'esecuzione degli interventi tecnici e/o l'utilizzo del laboratorio a fini didattici
	M5	Pianifica e organizza le attività di tirocinio, di specializzazione o di tutoraggio
	M6	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi
	M7	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro e i propri colleghi in base alle priorità
Supervisione dei collaboratori	M8	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e Trasparente
	M9	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi o negativi
	M10	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione
	M11	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà, pur tenendo conto delle esigenze organizzative
Sviluppo dei collaboratori	M12	Delega sistematicamente e riconosce autonomia i propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività
	M13	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori
	M14	Utilizza le situazioni quotidiane e gli strumenti a disposizione (aggiornamento, affiancamento, riunioni, ecc.) per favorire la crescita professionale dei collaboratori
	M15	Ascolta e orienta le aspettative professionali dei collaboratori, tenendo conto delle esigenze e delle opportunità organizzative

Allegato B - Catalogo dei comportamenti realizzativi e trasversali

AREA TRAVERSALE		
Competenze coinvolte		Comportamento associato
Allineamento con l'organizzazione	T1	In situazioni di cambiamento si attiva con contributi personali operativi o di idee
	T2	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale
	T3	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione
Attenzione alle relazioni	T4	Comunica in modo chiaro e completo, preoccupandosi che l'interlocutore abbia compreso il messaggio
	T5	Ascolta l'interlocutore dimostrando cordialità e apertura verso le opinioni altrui
	T6	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche
	T7	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione
Collaborazione	T8	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	T9	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo di colleghi al lavoro svolto
	T10	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise
Flessibilità	T11	Adatta le proprie abitudini lavorative (Orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura
	T12	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti
Negoziazione e persuasione	T13	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte
	T14	Negoziando individuando soluzioni che soddisfino tutte le parti coinvolte
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	T15	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.)
	T16	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto
	T17	Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi
	T18	Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
AREA REALIZZATIVA		
Competenze coinvolte		Comportamento associato
Accuratezza e coscienziosità	R1	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo
	R2	Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione
	R3	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali
	R4	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti
	R5	È in grado di svolgere tutte le attività previste dalla mansione ricoperta
	R6	Svolge i compiti assegnati in autonomia (coinvolgendo il responsabile solamente in situazioni critiche)
Orientamento al cliente	R7	Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste dei clienti interni ed esterni
	R8	Attiva strumenti e programmi per misurare la soddisfazione dei clienti esterni ed interni
	R9	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste dei clienti interni ed esterni
Orientamento al risultato	R10	Persegue costantemente obiettivi o attività anche in presenza di ostacoli o difficoltà
	R11	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa
	R12	È in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene le responsabilità
Problem solving	R13	È in grado di definire con precisione i problemi e le situazioni, identificandone le cause o le dinamiche principali