

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020



Delibera del CdA della SZN num 5 del 16/02/2021



## Sommario

<b>1</b>	<b>Introduzione al sistema di misurazione e valutazione della performance gestionale</b>	<b>3</b>
1.1	Premessa	3
1.2	Missione e organizzazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn (SZN)	4
1.2.1	Organizzazione	5
<b>2</b>	<b>Descrizione del sistema</b>	<b>5</b>
2.1	Attività di ricerca: valutazione dei Ricercatori e Tecnologi	5
2.2	Il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati gestionali	6
2.3	La misurazione della performance gestionale individuale	7
2.4	Il ciclo di gestione della performance	8
2.5	I valutatori e i valutati	9
2.6	L'albero della performance della valutazione	9
2.7	La misurazione dei comportamenti organizzativi - Feedback360	10
<b>3</b>	<b>Performance Individuale</b>	<b>12</b>
3.1	Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	12
3.2	Misurazione e valutazione della performance dei Coordinatori di Area e dei Responsabili dei Servizi dell'Amministrazione Centrale	16
3.3	Misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Dipartimento e dei Direttori/Coordinatori di Sedi Territoriali	18
3.4	Misurazione e valutazione della performance dei Responsabili delle strutture RIMAR	21
3.5	La valutazione del personale Responsabile di Ufficio/Struttura tecnica dell'Amministrazione Centrale	24
3.6	La Performance del personale non in posizioni di responsabilità	26
<b>4</b>	<b>Gli sviluppi futuri</b>	<b>28</b>
4.1	La valutazione della performance organizzativa	28
4.2	Internal Audit	29
4.3	Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione delle attività e di programmazione finanziaria e di bilancio	29
<b>5</b>	<b>L'accesso al sistema premiale</b>	<b>30</b>
5.1	L'attribuzione del trattamento economico in relazione alla performance	30
5.2	Gli ulteriori strumenti premiali	30
<b>6</b>	<b>Il percorso di miglioramento grazie alla valutazione delle competenze organizzative</b>	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>Aggiornamento del documento SMVP</b>	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>Appendice 1 - La tecnologia a supporto della valutazione</b>	<b>33</b>
8.1	La gestione della valutazione: il Sistema Integrato di Gestione degli Obiettivi e il feedback a 360°	33
<b>9</b>	<b>Appendice 2 FAQ - Casistiche di rilievo</b>	<b>34</b>

# 1 INTRODUZIONE AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE GESTIONALE

## 1.1 Premessa

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito anche 'Sistema di Valutazione' o SMVP) è redatto sulla base della normativa di riferimento (D.Lgs. 150/2009: Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) e, in particolare, in applicazione all'Articolo 7 che dispone che le Amministrazioni Pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino con "apposito provvedimento il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance". Lo stesso Articolo 7 (D.Lgs. 150/2009) al comma 3 stabilisce che il SMVP individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della Performance, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di Valutazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti, e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Come previsto, il 'Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance' è un documento ad aggiornamento annuale, e come tale soggetto a modifiche ed integrazioni determinate dall'evoluzione normativa e da quella organizzativa dell'Ente.

Come indicato all'Articolo 8 del citato D.Lgs. 150/2009, il SMVP concerne:

- i.* l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- ii.* l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- iii.* la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- iv.* la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- v.* lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- vi.* l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- vii.* la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- viii.* il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.



## 1.2 Missione e organizzazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn (SZN)

La Stazione Zoologica Anton Dohrn - Istituto Nazionale di Biologia, Ecologia e Biotecnologie Marine, - riconosce le sue origini nell'Istituto fondato da Anton Dohrn nel 1872 per studiare l'evoluzione attraverso ricerche sugli organismi marini.

La SZN, disciplinata e dichiarata persona giuridica di diritto pubblico dalla legge n. 886 del 20 novembre 1982, è Ente nazionale di ricerca a carattere non strumentale (Decreto del Presidente della Repubblica del 5 agosto 1991), 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 missione della Stazione Zoologica Anton Dohrn è la ricerca nel campo delle scienze del mare, per lo studio della biologia fondamentale ed applicata degli organismi e degli ecosistemi marini e della loro evoluzione, attraverso un approccio integrato e interdisciplinare<sup>1</sup>.

Come indicato all'Articolo 2 dello Statuto della SZN, le sue finalità sono perseguite in coerenza con l'Art. 9 della Costituzione Italiana, allo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura, della ricerca scientifica e tecnologica, la tutela del paesaggio marino e costiero, e anche al fine di contribuire all'innovazione e al progresso sociale ed economico sostenibile del Paese.

L'articolo 3 dello Statuto della SZN, declina le "Attività" dell'Ente - esercitate in coerenza con il Programma Nazionale della Ricerca (PNR) - con focus primario alle attività di ricerca per il raggiungimento di obiettivi di eccellenza, finalizzate all'ampliamento delle conoscenze nei settori individuati all'Art. 2 dello Statuto stesso, ed inoltre:

- attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale in collaborazione con imprese;
- la promozione dell'internazionalizzazione del sistema italiano della ricerca scientifica e tecnologica;
- l'introduzione di misure volte a favorire la collaborazione con le attività delle Regioni in materia di ricerca scientifica e tecnologica e sostegno all'innovazione per i settori produttivi;
- la realizzazione e gestione di infrastrutture di ricerca scientifica e tecnologica, anche a livello internazionale;
- la promozione della formazione e della crescita scientifica e professionale permanente del personale e dei giovani ricercatori;
- la promozione e realizzazione della divulgazione della cultura scientifica e della conoscenza dell'ambiente marino, della biologia degli organismi e degli ecosistemi marini.

Il Documento di Visione Strategica (DVS) è il documento di programmazione decennale che

---

<sup>1</sup> [http://www.szn.it/images/statuto/Statuto\\_2019\\_finale.pdf](http://www.szn.it/images/statuto/Statuto_2019_finale.pdf);



indica gli obiettivi strategici a lungo termine dell'Ente. Il Piano Triennale delle Attività (PTA) è il documento di programmazione triennale che viene aggiornato annualmente e indicate gli obiettivi a breve termine dell'Ente.

### 1.2.1 Organizzazione

La SZN è organizzata in Amministrazione Centrale, con sede in Napoli alla Villa Comunale, e in Dipartimenti di ricerca, che esplicano le loro attività istituzionali e strategiche nella sede di Napoli e in Sedi Territoriali collocate strategicamente in varie aree del Territorio Nazionale.

L'Amministrazione Centrale è articolata su 2 livelli di coordinamento (Aree, Servizi) e un terzo livello operativo (uffici/strutture tecniche). I Dipartimenti di ricerca sono articolati in aree funzionali o in core facilities.

Il personale della SZN è composto da ricercatori e tecnologi (I-III Livello) e da personale tecnico amministrativo (IV-VIII livello), e fa riferimento al Contratto Collettivo Nazionale (CCNL) del comparto ricerca e istruzione.

## 2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

Le caratteristiche della SZN sono quelle tipiche di un Ente Pubblico di Ricerca (EPR) assimilabile in larga parte alle Università Italiane, i cui ambiti e obiettivi sono definiti nel suo Statuto e pianificati strategicamente nel Documento di Visione Strategica Decennale (DVS), e dettagliati attraverso il Piano Triennale delle Attività (PTA) e il Piano Triennale della Performance (PTP) di responsabilità del Direttore Generale.

Nel presente sistema vengono individuati due livelli di performance: la performance individuale, riferita ai singoli dipendenti della SZN, e la performance organizzativa di Ente.

### 2.1 Attività di ricerca: valutazione dei Ricercatori e Tecnologi

La valutazione dei ricercatori, che svolgono un'attività esclusivamente scientifica, non è oggetto del presente sistema in attesa dell'emanazione di linee guida in materia da parte degli organi preposti così come esplicitato dall'art. 74, c. 4, della legge 150/2009, nel quale si prevede esplicitamente che *“Con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca.”*

Vale la pena ricordare che la SZN ha adottato da alcuni anni modalità di valutazione delle prestazioni scientifiche della ricerca, a quanto noto il primo Ente di Ricerca nel panorama della ricerca nazionale.

Tali procedure non sono alternative a quelle stabilite dall'ANVUR per la VQR. Al contrario sono sinergiche e fungono da incentivo a migliorare le prestazioni dei singoli ricercatori e



delle strutture a cui essi afferiscono, contribuendo così al principio di miglioramento della performance scientifica e gestionale dell'Ente.

Le 'valutazioni' sono esercitate attraverso l'applicazione di metodologie scientometriche alle pubblicazioni scientifiche su base comparativa e aperta a tutti i ricercatori e tecnologi, e consentono di legare le risorse attribuite ai ricercatori e ai tecnologi a criteri di produttività oggettiva. Esse consentono l'attribuzione di fondi per la ricerca in maniera proporzionale alla produzione scientifica.

Il meccanismo di valutazione dell'ANVUR prevede meccanismi di premialità per i finanziamenti degli Enti Pubblici di Ricerca, basati sull'eccellenza della ricerca scientifica dei prodotti della ricerca e sulla capacità di attrarre finanziamenti con meccanismi di valutazione competitiva.

Per incentivare questo processo, la SZN negli ultimi anni ha deciso di istituire un fondo di incentivazione alla ricerca (e quindi spendibile da parte dei ricercatori/tecnologi per ogni attività di interesse scientifico) da distribuire ai Ricercatori e Tecnologi della Stazione Zoologica sulla base delle Pubblicazioni Scientifiche di alto impatto (e.g., articoli pubblicati su riviste censite in Web of Science con elevato fattore di impatto scientifico: *Impact Factor*) e la promozione di acquisizione di fondi per la ricerca attraverso la partecipazione e/o la predisposizione/coordinamento di progetti a valere di bandi competitivi.

Tali iniziative, che la SZN ha sperimentato da qualche anno al suo interno, trovano pieno riscontro nel citato Decreto legislativo n. 218 del 25 novembre 2016, ed in particolare - ad esempio - agli articoli 15 e 16 (valorizzazione del merito).

L'Ente ha anche predisposto meccanismi per incentivare sia il personale I-III sia il personale tecnico amministrativo per incentivare la progettazione europea e internazionali dell'Ente. Le premialità e i compensi incentivanti al personale della ricerca rientrano nella disciplina prevista D.Lgs. n. 165 del 30.03.2001 art. 24, comma 6, che prevede, in analogia al sistema universitario, la possibilità di "erogare, a valere sul proprio bilancio, appositi compensi incentivanti" nell'ambito dello svolgimento di "attività di ricerca nell'ambito dei progetti e dei programmi dell'Unione europea e internazionali" e sono coerenti con le disposizioni del D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218.

## 2.2 Il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati gestionali

Per "valutazione del personale" si intende una procedura organica e sistematica diretta ad assicurare che su ogni dipendente si volga periodicamente un giudizio che serve a valutare e individuare, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche che si estrinsecano dall'esecuzione del lavoro. La valutazione del personale è un "apprezzamento sistematico del valore attuale e potenziale di una persona per l'organizzazione di cui fa parte" (Zerilli, 1963)<sup>2</sup>.

La valutazione come politica del personale SZN è, dunque, strettamente collegata alla misurazione del rendimento amministrativo e scientifico e attiene:

---

<sup>2</sup> Zerilli A. (1963). La valutazione del personale, Milano, Franco Angeli



- a. Alla valutazione delle posizioni, con riferimento al ruolo organizzativo e indipendente dalla persona che lo ricopre; questa valutazione assume l'obiettivo di creare una classificazione del lavoro che permetta di retribuire le diverse posizioni organizzative;
- b. Alla valutazione delle prestazioni (performance) vale a dire al modo in cui una persona occupa la propria posizione di lavoro; viene attuata in vista di un miglioramento della prestazione del lavoratore rispetto ai compiti assegnati;
- c. Alla valutazione del potenziale e delle competenze (feedback360) dove il focus è sviluppare gli aspetti positivi della persona, individuarne le necessità di formazione nonché misurare l'insieme delle capacità, esperienze e conoscenze da esso detenute.

### 2.3 La misurazione della performance gestionale individuale

La performance, di cui tratta nello specifico il D.Lgs. 150/2009 e le successive modificazioni, è essenzialmente riferita alle strutture pubbliche, cioè strutture che derivano tutto o in parte la propria dotazione non dal mercato bensì dalla legge di Bilancio approvata in Parlamento e che forniscono servizi di qualsiasi natura al cittadino/contribuente stakeholder.

Il sistema di misurazione ha come obiettivo migliorare l'efficienza e l'efficacia della SZN basandosi su principi quali la trasparenza, il principio di responsabilità individuale (obiettivi individuali) e della responsabilità condivisa a livello organizzativo (obiettivi organizzativi). Attraverso il costante monitoraggio dei risultati e l'analisi degli scostamenti rilevati consentono (consentiranno) di intraprendere azioni correttive al fine di migliorare le performance della SZN e di conseguenza all'interno della SZN in un'ottica di performance management in grado di supportare le decisioni strategiche dell'Ente.

Così come definito e descritto nella delibera CiVIT n.89/2010 e successive integrazioni, l'approccio alla performance è definito attraverso la costruzione del cosiddetto albero della performance nel quale gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni si devono incastonare in un sistema logico strutturale in base ai documenti strategici che caratterizzano l'istituzione stessa attraverso (segue stralcio):

[...]

1. *chiara definizione degli obiettivi;*
2. *presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;*
3. *specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;*
4. *caratterizzazione degli indicatori;*
5. *rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema degli indicatori.*

[...]

La performance individuale è misurata attraverso la definizione di obiettivi (annuali e



individuali) che si caratterizzano di tre caratteristiche:

- **Indicatore:** è l'entità che viene misurata;
- **Metrica:** è l'unità di misura con la quale viene misurato un obiettivo (es. tempo, % di realizzazione);
- **Target:** è il risultato sfidante da raggiungere associato a un'attività, ad un processo o ad un comportamento.

Caratteristiche comuni fra tutti gli obiettivi, così come definite dalla normativa vigente, sono:

- i. la **rilevanza** e la **pertinenza** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- ii. la **specificità** e la **misurabilità** in termini concreti e chiari;
- iii. la **riferibilità** a un arco temporale determinato corrispondente a un anno;
- iv. la **misurabilità** rispetto ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con le amministrazioni analoghe;
- v. la **confrontabilità** con i risultati dell'amministrazione stessa, all'anno precedente;
- vi. la **correlazione** alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Importante è la distinzione tra gli obiettivi di mantenimento, caratterizzati dalla ricerca dell'ottimo per l'espletamento dei compiti istituzionali, e gli obiettivi di miglioramento attraverso il quale l'Ente si prefigge di raggiungere i traguardi sfidanti.

Obiettivi di Mantenimento, sono quelli perseguiti attraverso le declaratorie degli 'uffici' e permettono all'Ente di svolgere i compiti statuari.

Obiettivi di Miglioramento, sono i traguardi che l'Ente si prefigge di raggiungere; essi sono definiti attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili. È importante che gli obiettivi di mantenimento e di miglioramento includano gli aspetti legati alla trasparenza, all'anticorruzione e alla gestione delle risorse

Il raggiungimento degli obiettivi è fortemente correlato a un importante controllo interno che ne valuti i rischi, si occupi di informazione e comunicazione, ma soprattutto di monitoraggio e audit per la verifica continua dell'adeguatezza dell'insieme dei processi e delle procedure della valutazione sia da parte di strutture interne all'Ente che dall'OIV.

## 2.4 Il ciclo di gestione della performance

Il SMVP della SZN prevede di adottare le seguenti scadenze per i vari processi, in accordo alle normative vigenti, e in particolare:

- entro il 31 gennaio di ogni anno approvazione in CdA del piano integrato performance, trasparenza e anticorruzione;





- entro il 28 febbraio assegnazione degli obiettivi a tutte le strutture con apposito provvedimento del direttore generale;
- entro il 30 settembre richiesta delle modifiche per gli obiettivi dell'anno corrente;
- entro il 30 aprile dell'anno successivo rendicontazione degli obiettivi;
- entro il 30 giugno dell'anno successivo approvazione in CdA della relazione sulla performance.

Inoltre il Sistema adottato prevede inoltre:

1. l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale, l'assegnazione Top-Down alle Strutture, con assegnazione definitiva entro il 30 gennaio di ogni anno e indicazione degli stessi nel Piano delle Performance.
2. Il Monitoraggio Intermedio (continuo) con eventuale richiesta di modifiche degli obiettivi in itinere;
3. La Rendicontazione finale (entro il 30 giugno dell'anno successivo) che prevede a tempo utile a garantire la stessa senza slittamenti: la richiesta di relazioni, la rendicontazione (su sistema informativo tipo SIGEO), somministrazione del Feedback, valutazione del merito e calcoli per la premialità.

## 2.5 I valutatori e i valutati

Il sistema di misurazione e valutazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn si basa su 4 passi:

- i. identificazione delle categorie di personale valutato;
- ii. definizione della modalità di valutazione per ogni categoria;
- iii. i risultati della valutazione;
- iv. il collegamento dei risultati al processo premiale.

I valutati sono differenziati per il ruolo ricoperto e per il livello contrattuale così come segue:

- **Personale apicale valutato nella Amministrazione Centrale:** Direttore Generale, Coordinatori di Area, Responsabili di Sezione, Responsabili di uffici/strutture tecniche;
- **Personale apicale valutato nella Rete Scientifica:** Direttori di Dipartimento e Direttori/Coordinatori delle Sedi Territoriali;
- **Personale non apicale della Amministrazione Centrale e Rete Scientifica:** personale livello (I-III) e personale livello (IV-VIII).

## 2.6 L'albero della performance della valutazione

Il Sistema di Misurazione della Performance Individuale adottato dalla SZN è un sistema



ibrido top-down/bottom-up. L'assegnazione degli obiettivi viene svolta dal valutatore, che indicando linee guida strategiche di carattere generale, riceve le proposte di obiettivi dal valutato con target coerenti ai risultati attesi.

All'interno della SZN vengono individuati i seguenti rapporti valutatore/valutato nell'assegnazione di obiettivi individuali:

VALUTATO	VALUTATORE
Direttore Generale	Presidente & CdA
Direttori di Dipartimento e Direttori/Coordinatori delle Sedi Territoriali	Presidente & CdA
Responsabili delle Strutture Amministrazione Centrale	Direttore Generale & Coordinatore di Area
Responsabili delle strutture RIMAR	Direttore Dipartimento RIMAR
Collaboratori	Responsabile della struttura di afferenza

## 2.7 La misurazione dei comportamenti organizzativi - Feedback360

Così come applicato da altri EPR e identificato in numerosi studi di settore, si ritiene che le **soft skill** riguardano la gestione ottimale della complessa rete socio-emotiva, che circonda ciascuno di noi, che abbraccia gli ambiti della famiglia, delle amicizie e del lavoro. Si tratta di un insieme di capacità sociali, di comunicazione e di persuasione, in grado di rendere una persona particolarmente efficace, utile, considerata e seguita, nell'ambito delle diverse sfere in cui si svolge la sua vita di relazione, da quella lavorativa a quella degli affetti.

Il primo paradigma da superare è proprio quello che considera la dimensione professionale separata da quella personale, come se le persone fossero composte di tanti compartimenti stagni. Le soft skill riguardano la capacità di lavorare in squadra, di svolgere, quando necessario e utile, anche una funzione di leadership e di assumere con consapevolezza e con elevato livello di impegno le responsabilità connesse al proprio ruolo nell'organizzazione.

Abilità e capacità di questo tipo, per quanto "intangibili", influenzano significativamente il clima organizzativo, il sentirsi bene insieme ad altre persone e, in definitiva, il modo in cui facciamo fronte di volta in volta alle richieste dell'ambiente lavorativo.

Il modello logico su cui si basa il **Feedback360** è quello di sottoporre un questionario sulle competenze da monitorare individuate all'interno dell'organizzazione ai livelli di collegamento diretto con il valutato: il valutatore, i colleghi di pari livello e i diretti collaboratori, nonché una compilazione in autovalutazione per avere, in conclusione, una visione a 360 gradi delle competenze mostrate dal valutato.

All'interno della SZN vengono individuate 6 competenze fondamentali:

- a) **Innovazione verso il cambiamento:** capacità di generare eccellenza e nuove soluzioni, dando impulso e consistenza alle innovazioni. Implica la capacità di proporre nuove idee e nuove soluzioni su processi lavorativi e organizzativi, in



ottica di dinamicità e miglioramento continuo e di garantire la generazione di soluzioni creative e progetti di sviluppo, con la massima flessibilità, sapendo individuare le esigenze di cambiamento della SZN e tradurle in modi nuovi e non sperimentati, prima di affrontare problemi, opportunità, a sostegno delle evoluzioni del contesto e delle sfide future della SZN.

- b) **Problem solving:** adottare una visione sistemica per risolvere problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali e strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato. Implica la capacità di anticipare e prevenire i problemi.
- c) **Teamworking e collaborazione:** capacità di sviluppare e promuovere integrazione inter-funzionale tra colleghi e tra diverse unità, in ottica di collaborazione, ai fini del conseguimento efficace dei risultati aziendali. Implica la disponibilità a mettere a disposizione dei propri colleghi informazioni, know-how ed esperienze, al fine di operare in ottica di sistema globale, oltre i confini del proprio gruppo di lavoro.
- d) **Motivazione e valorizzazione del merito/eccellenza:** capacità di motivare, generando *commitment* e senso di appartenenza alla SZN, valorizzando il merito e l'eccellenza prodotta dai propri collaboratori. Implica la capacità di ingaggiare e incoraggiare le proprie persone a contribuire, al meglio delle loro possibilità, ai fini del conseguimento dei risultati di team/unità.
- e) **Efficace coordinamento del lavoro:** capacità di promuovere, all'interno del proprio gruppo, la cultura dell'impegno verso i risultati, di pianificare e organizzare efficacemente le attività, favorendo lo scambio e la diffusione di informazioni e conoscenze. Implica la capacità di distribuire equamente i carichi di lavoro, sapendo ben valutare le capacità e le potenzialità di ciascun collaboratore sapendole poi adeguare alle esigenze aziendali.
- f) **Sviluppo dei collaboratori:** capacità di fornire guida e supporto mirati ai propri collaboratori affinché siano messi nelle migliori condizioni per accrescere il proprio patrimonio di conoscenze e competenze e, allo stesso tempo, per conseguire gli obiettivi previsti. Implica la capacità di dare feedback, anche non positivi, senza creare disistima nella risorsa, piuttosto riorientandola verso nuovi traguardi di crescita, responsabile ed allineata alle esigenze di sviluppo della SZN. Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (art. 9 comma dlgs. 150/2009)

Le competenze individuate possono variare nel tempo e saranno oggetto di revisione negli anni futuri.

Sulla base delle competenze individuate e del modello logico utilizzato è generato un questionario composto da 25 item, 5 per ogni competenza, per i quali ogni valutatore può dichiarare, su una scala composta da 5 livelli, con quale periodicità viene esibito un determinato comportamento: mai, raramente, qualche volta, spesso, sistematicamente.



Grazie alla valutazione dei comportamenti organizzativi, sarà possibile, in futuro, tracciare un percorso di miglioramento per sostenere il processo di *management-development* della dirigenza SZN che non si limiti esclusivamente all'ipotesi di erogare un premio monetario.

### 3 PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione e misurazione della performance individuale all'interno della SZN viene effettuata a tutto il personale in servizio presso l'Ente di ogni ordine e grado, tempo determinato e indeterminato.

La distinzione sostanziale è nel ruolo che il personale ricopre: apicale (dirigenziale e non) e non.

In tutti i casi, la valutazione viene effettuata sulla base di risultati oggettivi (raggiungimento di obiettivi individuali o di struttura) e su una componente soggettiva che varia a seconda del valutato (cfr. La Performance dei dirigenti apicali dell'Ente, la Performance del personale non dirigenziale) che rende, quindi, la valutazione del tutto individuale per ogni singola unità di personale.

Tutte le valutazioni avvengono, come già esposto precedentemente, una volta l'anno. Nei capitoli successivi si riportano in dettaglio: valutatori, modalità di valutazione e le relative formule di calcolo utilizzate al fine di produrre una valutazione in centesimi, comparabile e confrontabile per tutto il personale.

#### 3.1 Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

- **Valutatore:** Consiglio di Amministrazione su proposta Organismo Indipendente di Valutazione
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore e collaboratori

Riguardo il raggiungimento degli obiettivi, su richiesta dell'OIV, il Direttore Generale rendiconta attraverso una relazione dettagliata sulle attività svolte. A norma dell'articolo 14, comma 4, lett. e) del D.Lgs. n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione effettua la valutazione complessiva del Direttore Generale.

Il Direttore Generale vede la propria valutazione composta di due fattori:

- 1) Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 60 punti.

Nell'ambito di tale valutazione si tiene conto dei risultati raggiunti. Inoltre, in una logica a cascata, si tiene conto anche dell'albero della performance (tabella di corrispondenza fra obiettivi strategici, azioni di intervento prioritario e obiettivi operativi), ovvero dei



risultati medi riportati dalle strutture amministrative sugli obiettivi operativi. Tale valore medio viene moltiplicato per il peso percentuale assegnato all'obiettivo strategico in fase di assegnazione dell'obiettivo al Direttore Generale. Qualora a un obiettivo strategico corrispondano più obiettivi operativi, si calcolerà la media dei risultati attribuiti agli obiettivi operativi e questa media sarà moltiplicata per il peso percentuale attribuito all'obiettivo strategico.

- 2) Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del valutatore degli obiettivi, per un valore complessivo di 40 punti.

Il processo di valutazione del Direttore Generale avviene anche nel rispetto delle seguenti indicazioni: in caso di assunzione da parte del Direttore Generale del ruolo di responsabile ad interim di una unità organizzativa, si applica il principio dell'assorbimento in base al quale gli obiettivi assegnati alla struttura da cui si considerano compresi in quelli strategici assegnati al Direttore Generale.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi, non avendo un collega di pari livello, la stessa viene effettuata pesando opportunamente al 50% la valutazione del Presidente e al 50% quella dei diretti collaboratori.

La valutazione è validata dall'OIV che partecipa al processo di valutazione.

### **Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi**

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Generale avvia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una conseguente proposta di massima al Presidente. La proposta è negoziata con il Presidente che, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, la sottopone al vaglio del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera sull'assegnazione definitiva degli obiettivi al Direttore Generale.

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati al Direttore Generale, con un indicatore e un valore di risultato atteso (target). Possono essere obiettivi totalmente o parzialmente corrispondenti a obiettivi operativi inseriti nel "Piano della Performance" per il periodo di riferimento.

I pesi assegnati ai singoli obiettivi vengono identificati dal Consiglio di Amministrazione in base alla rilevanza e complessità dell'obiettivo.

### **Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi**

L'Organismo Indipendente di Valutazione, ai fini del controllo e del monitoraggio sull'andamento gestionale, entro il 30 giugno dell'anno di riferimento, verifica, insieme con il Direttore Generale, lo stato di attuazione degli obiettivi. A tal fine l'Organismo Indipendente di Valutazione può accedere ai sistemi informativi dell'Ente o richiedere l'acquisizione di una relazione scritta al Direttore Generale.



All'esito della verifica, l'Organismo Indipendente di Valutazione informa il Consiglio di Amministrazione, segnalando eventuali criticità e/o la necessità di apportare modifiche agli obiettivi. Il Consiglio di Amministrazione esamina l'informativa fornita dall'Organismo Indipendente di Valutazione e, ove necessario, delibera senza indugio.

Le richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi possono essere presentate anche su istanza di parte al Consiglio di Amministrazione nel corso dell'anno entro ma non oltre il 30 Settembre dell'anno di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, delibera sulle richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il Consiglio di Amministrazione può deliberare in merito all'assegnazione di ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance.

### **Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post**

L'Organismo Indipendente di Valutazione, al fine di avere elementi informativi per formulare la propria proposta di valutazione del Direttore Generale, entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, acquisisce l'esito finale della valutazione degli ambiti comportamentali (feedback 360°) e la rendicontazione finale sulle attività svolte e sui risultati conseguiti attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi dell'Ente o richiedendo una relazione scritta al Direttore Generale.

La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati. Il documento dettaglierà eventuali criticità riscontrate nella realizzazione degli obiettivi. Nella relazione il Direttore Generale esprime un'autovalutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, con il supporto della 'Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance' procede alle verifiche e ai riscontri sulle attività rendicontate dal Direttore Generale, anche attraverso l'esame delle rendicontazioni prodotte dalle altre unità organizzative dell'Area Amministrazione.

### **Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello**

L'Organismo Indipendente di Valutazione, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, entro il 31 maggio dell'anno successivo a quello



di riferimento, redige la proposta di valutazione del Direttore Generale, garantendo la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello).

Per procedura di conciliazione di I° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- i. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- ii. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, l'Organismo Indipendente di Valutazione sottopone la questione al Consiglio di Amministrazione (procedura di conciliazione di II° livello) ed entro 15 giorni l'Organismo Indipendente di Valutazione formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione invia al Consiglio di Amministrazione la propria proposta di valutazione del Direttore Generale e la presenta intervenendo in sede di riunione.

Il Consiglio di Amministrazione delibera sulla proposta di valutazione del Direttore Generale di norma entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

### **Accesso al sistema premiale**

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

### **Particolare Casistica di riferimento**

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, e la valutazione avviene in relazione al tempo di copertura dell'incarico.

Qualora il Direttore Generale venga nominato successivamente alla data del 31/ottobre, la valutazione del primo anno (relativa quindi a 60 giorni solari) verrà realizzata allo scadere del primo anno solare completo successivo (31/dicembre dell'anno successivo) o alla scadenza dell'incarico qualora non venga coperto l'intero periodo. Per il periodo di riferimento, inferiore a 60 giorni, non sarà effettuata la valutazione delle competenze.

Ogni Direttore Generale allo scadere dell'incarico è tenuto a presentare all'Organismo Indipendente di Valutazione una relazione sulle attività svolte nell'anno solare di riferimento entro e non oltre 60 giorni dalla data di cessazione, salvo diverse disposizioni

dell'OIV.

Qualora il Direttore Generale ricopra ulteriori incarichi ad-interim di Uffici e/o Strutture, la valutazione delle stesse verrà effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione e ricompresa nella valutazione omnicomprensiva da Direttore Generale.

### 3.2 Misurazione e valutazione della performance dei Coordinatori di Area e dei Responsabili dei Servizi dell'Amministrazione Centrale

- **Valutatore:** Direttore Generale per i Coordinatori di Area/Coordinatore di Area per i Responsabili dei servizi
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata alla gestione e monitoraggio del ciclo della performance;
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori

Il Coordinatore di Area/Responsabile dei Servizi vede la propria valutazione composta di due fattori:

- 1) Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Direttore Generale/Coordinatore di Area per un valore complessivo di 60 punti.
- 2) Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del Direttore Generale/Coordinatore/pari livello e collaboratori, per un valore complessivo di 40 punti.

Per quanto riguarda la valutazione sui comportamenti organizzativi, ciascun coordinatore viene valutato con un peso del 50% da parte del Direttore Generale, del 25% dagli altri coordinatori e del 25% dai diretti collaboratori. Qualora non fossero presenti dati relativi alla valutazione degli altri coordinatori, la valutazione complessiva sarà frutto al 50% della valutazione del Direttore Generale e al 50% dai diretti collaboratori.

Per quanto riguarda la valutazione sui comportamenti organizzativi dei responsabili dei servizi amministrativi, ciascun responsabile viene valutato con un peso del 50% da parte del Coordinatore di Area, del 25% dagli altri responsabili e del 25% dai diretti collaboratori. Qualora non fossero presenti dati relativi alla valutazione degli altri responsabili, la valutazione complessiva sarà frutto al 50% della valutazione del Coordinatore e al 50% dai diretti collaboratori.

#### Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il valutatore avvia la richiesta della definizione degli obiettivi da parte dei valutati, in coerenza con i propri obiettivi individuali.





La proposta è negoziata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una scheda obiettivi (obiettivi, target e indicatori, nonché il peso di ogni singolo obiettivo) compilata a cura della SPR Misurazione della Performance, che nel ruolo di supporto al Direttore Generale, 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 del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

### **Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi**

La richiesta di modifica obiettivi può essere inoltrata attraverso il sistema informatico - quando disponibile, o analogo sistema - dal 1 aprile al 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore Generale.

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. Ogni valutato potrà, su propria volontà, rendicontare ogni qualsivoglia attività svolta in relazione ai singoli obiettivi assegnati in tutto il periodo temporale di riferimento degli stessi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

### **Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post**

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di febbraio, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi nel piano delle performance, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica- qualora disponibile - per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di espletamento dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica (o altra modalità) in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è altresì attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata (cfr. La misurazione dei comportamenti organizzativi - Feedback360).



## Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

Il valutatore procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Il sistema informatico di riferimento per il processo di valutazione - quando reso disponibile, o sistema analogo -, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

Per procedura di conciliazione di I° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- I. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- II. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione, che sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

### Accesso al sistema premiale

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio della SZN le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. Gli ulteriori strumenti premiali).

### 3.3 Misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Dipartimento e dei Direttori/Coordinatori di Sedi Territoriali

- **Valutatore:** Presidente/CdA
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti



comportamentali

- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata alla gestione e monitoraggio del ciclo della performance; **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori

In analogia con i Coordinatori di Area dell'Amministrazione Centrale, i Direttori di Dipartimento e i Direttori/Coordinatori di Sedi Territoriali vedono la propria valutazione composta di due fattori:

- 1) Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 60 punti.
- 2) Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del valutatore e collaboratori, per un valore complessivo di 40 punti.

Per quanto riguarda la valutazione sui comportamenti organizzativi, ciascun Direttore/Coordinatore viene valutato con un peso del 50% da parte del Presidente e al 50% dai diretti collaboratori. Il questionario somministrato per la valutazione dei comportamenti organizzativi è individuato sulle specifiche competenze scientifico/manageriali richieste ai Direttori/Coordinatori.

### Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore/Coordinatore avvia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una conseguente proposta di massima al Presidente e al Direttore Generale.

La proposta è negoziata con il Presidente e il Direttore Generale che, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, comunica alla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance" le risultanze della stessa, per l'inserimento degli obiettivi, indicatori e target all'interno del Piano della Performance garantendo l'uniformità e l'omogeneità degli obiettivi tra i diversi dipartimenti scientifici.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

### Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi

La richiesta di modifica degli obiettivi può essere inoltrata attraverso il sistema informatico dal 1 aprile al 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate, sentito il Presidente, dal Direttore Generale.

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli direttori potranno, su propria volontà,



rendicontare ogni qualsivoglia attività svolta in relazione ai singoli obiettivi assegnati in tutto il periodo temporale di riferimento degli stessi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

### **Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post**

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di febbraio, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di espletamento dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è altresì attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata (cfr. La misurazione dei comportamenti organizzativi - Feedback360).

### **Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello**

Il Presidente, supportato dal Direttore Generale, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Il sistema informatico di riferimento per il processo di valutazione - qualora disponibile, o un analogo sistema a griglia per la valutazione/rendicontazione -, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

Per procedura di conciliazione di I livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:



- i. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- ii. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione, che sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

### Accesso al sistema premiale

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio della SZN le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. Gli ulteriori strumenti premiali).

### 3.4 Misurazione e valutazione della performance dei Responsabili delle strutture RIMAR

- **Valutatore:** Direttore del Dipartimento RIMAR
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata alla gestione e monitoraggio del ciclo della performance;
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori

Il responsabile di sezione/core facility RIMAR vede la propria valutazione composta di due fattori:

- 1) Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 60 punti.
- 2) Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del Direttore del Dipartimento RIMAR/Responsabile di Sezione/pari livello e collaboratori, per un valore complessivo di 40 punti.

Per quanto riguarda la valutazione sui comportamenti organizzativi, ciascun responsabile di sezione viene valutato con un peso del 50% da parte del Direttore del Dipartimento, del 25% dall'altro responsabile e del 25% dai diretti collaboratori. Qualora non fossero presenti dati



relativi alla valutazione degli altri responsabile di sezione, la valutazione complessiva sarà frutto al 50% della valutazione del Direttore di Dipartimento e al 50% dai diretti collaboratori.

Per quanto riguarda la valutazione sui comportamenti organizzativi dei responsabili delle core facilities RIMAR, ciascun responsabile viene valutato con un peso del 50% da parte del Responsabile di Sezione, del 25% dagli altri responsabili della sezione di appartenenza e del 25% dai diretti collaboratori. Qualora non fossero presenti dati relativi alla valutazione degli altri responsabili, la valutazione complessiva sarà frutto al 50% della valutazione del Coordinatore e al 50% dai diretti collaboratori.

### **Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi**

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il valutatore avvia la richiesta della definizione degli obiettivi da parte dei valutati, in coerenza con i propri obiettivi individuali.

La proposta è negoziata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una scheda obiettivi (obiettivi, target e indicatori, nonché il peso di ogni singolo obiettivo) compilata a cura della SPR Misurazione della Performance, che nel ruolo di supporto al Direttore Generale, 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 del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

### **Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi**

La richiesta di modifica obiettivi può essere inoltrata attraverso il sistema informatico - quando disponibile, o analogo sistema - dal 1 aprile al 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore Generale.

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. Ogni valutato potrà, su propria volontà, rendicontare ogni qualsivoglia attività svolta in relazione ai singoli obiettivi assegnati in tutto il periodo temporale di riferimento degli stessi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

### **Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post**

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese



di febbraio, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi nel piano delle performance, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica- qualora disponibile - per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di espletamento dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica (o altra modalità) in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è altresì attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata (cfr. La misurazione dei comportamenti organizzativi - Feedback360).

### **Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello**

Il valutatore procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Il sistema informatico di riferimento per il processo di valutazione - quando reso disponibile, o sistema analogo -, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

Per procedura di conciliazione di I° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- I. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- II. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione, che sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

### **Accesso al sistema premiale**

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio della SZN le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. Gli ulteriori strumenti premiali).

### 3.5 La valutazione del personale Responsabile di Ufficio/Struttura tecnica dell'Amministrazione Centrale

- **Valutatore:** Coordinatore di Area
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata alla gestione e monitoraggio del ciclo della performance;
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori

In analogia con le altre figure di responsabilità dell'amministrazione, il personale in posizione di responsabilità vede la propria valutazione composta di due fattori:

1. Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti.
2. Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte Coordinatore di Area e collaboratori, per un valore complessivo di 25 punti.

#### Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Generale e il Coordinatore di Area avviano la richiesta della definizione degli obiettivi da parte valutato, in coerenza con i propri obiettivi individuali.

La proposta è negoziata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una scheda obiettivi (obiettivi, target e indicatori, nonché il peso di ogni singolo obiettivo) compilata a cura della SPR Misurazione della Performance, che nel ruolo di supporto al Direttore Generale, 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 del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.





### **Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi**

La richiesta di modifica obiettivi può essere inoltrata attraverso il sistema informatico dal 01 aprile al 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore Generale.

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli responsabili potranno, su propria volontà, rendicontare ogni qualsivoglia attività svolta in relazione ai singoli obiettivi assegnati in tutto il periodo temporale di riferimento degli stessi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

### **Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post**

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di febbraio, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi da parte del CdA, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica - qualora disponibile o sistema analogo - per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di espletamento dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è altresì attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata (cfr. La misurazione dei comportamenti organizzativi - Feedback360).

### **Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello**

Il valutatore, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.



Il sistema informatico di riferimento per il processo di valutazione, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

Per procedura di conciliazione di I livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- i. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- ii. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione che, sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

### Accesso al sistema premiale

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio della SZN le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. ulteriori strumenti premiali).

### 3.6 La Performance del personale non in posizioni di responsabilità

- **Valutatore:** Responsabile della struttura di appartenenza
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata alla gestione e monitoraggio del ciclo della performance;
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori

Il personale non in posizione di responsabilità, vede la propria valutazione delle attività amministrative svolte composta di due fattori, uno direttamente ereditato dal responsabile di struttura, uno sulla quantità e qualità del contributo apportato:

1) Risultato finale raggiunto sul singolo obiettivo da parte del proprio responsabile di



struttura per un valore complessivo di 60 punti.

2) Valutazione, da parte del proprio responsabile di struttura, sulla quantità e qualità del contributo apportato, per un valore complessivo di 40 punti.

La valutazione delle attività amministrative/gestionali svolte dal personale, espressamente prevista nel D.Lgs.150/2009, viene svolta sulla quantità e la qualità del contributo degli stessi per il raggiungimento degli obiettivi, dei rispettivi superiori gerarchici, attraverso la loro redistribuzione nei carichi di lavoro.

### **Processo di definizione e assegnazione dei carichi di lavoro**

In fase di programmazione delle attività, successivamente all'approvazione del Piano della Performance da parte del Consiglio di Amministrazione, ogni responsabile di struttura distribuisce i carichi di lavoro a ogni unità di personale sulla base degli obiettivi a lui assegnati. Tale ripartizione rappresenta l'assegnazione degli obiettivi alle unità di personale.

La ripartizione dei carichi di lavoro è negoziata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una tabella specifica sul Sistema Informatico di Supporto alla Gestione Obiettivi - o sistema analogo messo a disposizione dalla SZN - compilata a cura del valutatore, che ne garantisce l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

### **Monitoraggio intermedio e processo di modifica dei carichi di lavoro**

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli valutatori potranno, su propria volontà, chiedere uno stato di avanzamento intermedio del lavoro assegnato in qualsiasi momento dell'anno.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, modificare i carichi di lavoro di una o più unità di personale fornendo una tempestiva comunicazione agli interessati.

### **Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post**

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Una volta assegnati i carichi di lavoro, le singole unità di personale potranno rendicontare quanto svolto per le relative attività attraverso la procedura informatica dedicata.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica - o sistema analogo - in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, verrà utilizzata per valutare la quantità e la qualità del contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi assegnati al responsabile di struttura.

## Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

Il valutatore procede alla valutazione della quantità e qualità dei singoli contributi apportati dal valutato esprimendo un giudizio sintetico su una scala da 1 (quantità del lavoro svolto e qualità gravemente insufficienti) a 10 (quantità del lavoro svolto e qualità eccellenti) comunicando tempestivamente le risultanze al valutato.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, lo stesso garantisce la possibilità di una conciliazione di I livello al valutato.

Per procedura di conciliazione di I livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- I. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- II. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello alla Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance che supporta l'Amministrazione nell'espletamento della conciliazione di II livello che deve concludersi entro 15 giorni dalla richiesta del valutato.

### Accesso al sistema premiale

Il valutato riceve una valutazione finale con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici della struttura + punteggio del valutato) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio della SZN le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. Gli ulteriori strumenti premiali).

## 4 GLI SVILUPPI FUTURI

### 4.1 La valutazione della performance organizzativa

La finalità del presente sistema è di migliorare la *public governance* dell'Ente, ossia l'insieme di relazioni tra le dimensioni culturali ed organizzative, con lo scopo di realizzare



una serie di regole formali e informali, strutture e processi, che svolgano un'attività di coordinamento tra i diversi attori interessati ad un risultato all'interno di un contesto di rete, che migliori la capacità di sviluppo e gestione di partnership nella rete degli Enti della PA e delle realtà imprenditoriali presenti in Italia.

È coscienza della SZN che la performance organizzativa non possa essere esclusivamente misurata come la somma delle performance individuali raggiunte dai singoli dipendenti ma è alimentata anche dalla percezione che gli stakeholder hanno dell'Ente e della qualità del servizio reso al cittadino e alle altre pubbliche amministrazioni.

Oltre all'adozione ed implementazione del Sistema SIGEO (sviluppato dal CNR) o analogo Sistema informativo, sono allo studio della SZN diverse metodologie per la misurazione della performance organizzativa tra le quali il CAF (*Common Assessment Framework; European Institute of Public Administration*; <https://www.eupan.eu/caf/>; <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>).

Nella prima revisione del presente sistema verrà identificata e dettagliata la metodologia con la quale la SZN intenderà valutare la propria performance organizzativa che non potrà prescindere, comunque, da un processo di definizione degli *outcome* per l'individuazione degli obiettivi strategici il cui processo decisionale deve tener conto degli ambiti di cui all'art. 8 del D.Lgs. 150/2009.

## 4.2 Internal Audit

L'*Internal Audit*, o revisione interna, consiste in una sistematica attività intesa a esaminare e riferire alla Direzione - coadiuvata dalla Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance - su tutto quanto concerne l'efficacia e l'efficienza dei meccanismi di controllo interno. L'attività specifica è indipendente e obiettiva, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e efficienza della SZN attraverso la verifica del rispetto delle regole e la garanzia di un allineamento delle strategie istituzionali con gli obiettivi preposti.

All'interno dell'organigramma dell'Ente è previsto uno specifico ufficio dedicato all'attività di *Internal Audit* che ad oggi è incardinato nella Direzione Generale.

## 4.3 Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione delle attività e di programmazione finanziaria e di bilancio

La disciplina dei controlli interni (D.Lgs. 286/1999) identifica il controllo di gestione e il controllo strategico quali pilastri fondamentali per il monitoraggio e il controllo della performance delle pubbliche amministrazioni.

La SZN prevede all'interno della propria organizzazione, in applicazione di quanto sopra menzionato, la presenza dell'ufficio "Controllo di Gestione" alla quale sono demandati i compiti di verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (art.4 D.Lgs. 286/1999).

In collaborazione con la Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance, vengono demandate le attività di controllo strategico volte a valutare



l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del piano della performance e del piano triennale delle attività in termini di congruenza con i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti.

## 5 L'ACCESSO AL SISTEMA PREMIALE

### 5.1 L'attribuzione del trattamento economico in relazione alla performance

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 dimostrano 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 (organizzativa e 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 contratto individuale.

### 5.2 Gli ulteriori strumenti premiali

L'attribuzione di un trattamento economico specificatamente legato ai risultati di performance, non necessariamente è l'unico sistema premiale attuabile. All'interno della SZN, nel prossimo triennio, verranno presi in considerazione, grazie al supporto della Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance, studi e progetti pilota per la verifica dell'utilizzo dei risultati di performance individuale nei seguenti ambiti (a titolo di esempio):

- 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).

## 6 IL PERCORSO DI MIGLIORAMENTO GRAZIE ALLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Grazie alla valutazione delle competenze organizzative effettuate annualmente su tutta la dirigenza della SZN, sarà possibile tracciare un percorso di miglioramento per sostenere un processo di *management development* sulla dirigenza, 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 a una sempre più 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 Feedback 360°, 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.

## 7 AGGIORNAMENTO DEL DOCUMENTO SMVP

L'amministrazione fornisce all'OIV la pianificazione e lo stato di attuazione del sistema annualmente.

L'aggiornamento è a cura del Direttore Generale con la collaborazione del Direttore dell'Area Amministrazione, supportati dalla Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance ed è approvato dal Consiglio di Amministrazione nella sua formulazione finale (delibera CiVIT n.1/2012).

La cadenza dell'aggiornamento è annuale.



## 8 APPENDICE 1 - LA TECNOLOGIA A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

### 8.1 La gestione della valutazione: il Sistema Integrato di Gestione degli Obiettivi e il feedback a 360°

La SZN intende adottare una piattaforma informatica per la gestione dei processi relativi alla misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa dell'amministrazione. Il sistema supporterà, in maniera integrata, differenti macro- processi dell'organizzazione: dalla pianificazione strategica, al monitoraggio delle attività gestionali finalizzati al controllo strategico; dalla valutazione della performance dell'intero Ente, all'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 o 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 gerarchicamente sottoposti (in caso l'utente sia anche valutatore).

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 e 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, Direttore Generale, Dirigenti) e i soggetti deputati al controllo, quali l'OIV.

## 9 APPENDICE 2 FAQ - CASISTICHE DI RILIEVO

### F001 - Cosa succede se un valutato cambia struttura di afferenza o funzione?

Al momento del cambio di afferenza o di funzione il valutato compila, entro i termini di 30 giorni, la rendicontazione delle attività svolte fino all'ultimo giorno utile di riferimento. Qualora sia valutato anche sui soft skill, verrà somministrato il questionario al personale entro i termini di 30 giorni.

Il valutatore della nuova struttura dovrà entro 30 giorni dalla presa di servizio assegnare gli obiettivi o assegnare i carichi di lavoro al valutato.

### F002 - Cosa succede se un valutatore cambia struttura di afferenza o funzione?

In qualità di valutatore, entro e non oltre 30 giorni dall'ultimo giorno utile di riferimento, il valutatore è chiamato a compire tutte le valutazioni come se fosse alla chiusura dell'anno solare.

Al momento del cambio di afferenza o di funzione, qualora il valutatore è a sua volta valutato dal superiore gerarchico o dal Direttore Generale o dal Presidente, il valutato compila, entro i termini di 30 giorni, la rendicontazione delle attività svolte fino all'ultimo giorno utile di riferimento. Qualora sia valutato anche sui soft skill, verrà somministrato il questionario al personale entro i termini di 30 giorni.

### F003 - Qual è il periodo minimo per poter essere valutato?

La valutazione deve riguardare un periodo minimo di 3 mesi. Qualora, per qualsiasi motivo, tale periodo non viene raggiunto, la Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance", sentito il Direttore Generale, determina la modalità più opportuna per procedere per ogni caso specifico.

### F004 - Se cambio contratto (rimanendo nello stesso livello) cosa succede?

Nulla. Qualora si verifichi un cambio di struttura di afferenza si applicano le faq F001 e F002.

### F005 - Cosa succede se il mio ufficio/istituto/dipartimento viene soppresso o fuso con un altro?

In questo caso si applicano le FAQ F001 e F002 in quanto la soppressione o la fusione vengono trattati come un cambio di struttura di afferenza.



**F006 - Cosa succede se subentra un nuovo valutato a un dipendente che aveva obiettivi individuali (no carichi di lavoro)?**

Il nuovo valutato eredita gli obiettivi del vecchio ma potrà sempre far richiesta motivata di modifica durante il corso dell'anno solare.

**F007 - Il questionario compilato per il feedback360 è anonimo?**

Si. Il questionario viene svolto in modalità anonima garantita annualmente dalla nomina di un responsabile del trattamento dati da parte del Direttore Generale.



## Verbale riunione telematica asincrona di Martedì 12 Gennaio 2021

Sono presenti:

<b>Componenti</b>	<b>Presente</b>	<b>Assente giustificato</b>	<b>Assente</b>
Prof. Giovanni Abramo	X		
Dott.ssa Maria Siclari	X		
Dott. Luigi De Mela	X		

Coordina i lavori il Prof. Giovanni Abramo ed esercita le funzioni di Segretario verbalizzante la Dott.ssa Maria Siclari, componente dell'OIV.

Il Prof. Abramo, verificata la presenza del numero legale, dichiara aperta la riunione alle ore 16.30.

Il presente verbale è composto da n. 2 pagine.

L'ordine del giorno, comunicato in data 5 Gennaio 2021, è il seguente:

- 1) Parere vincolante OIV su "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SZN";
- 2) Varie ed eventuali.

L'OIV approva l'ordine del giorno e inizia la discussione.

### 1) Parere vincolante OIV su "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SZN"

L'OIV ha preso visione del documento in oggetto trasmesso dalla Direzione SZN in data 11 /12/2020. Dopo attenta analisi l'OIV esprime parere positivo, con i seguenti suggerimenti:

- assicurare un più equo bilanciamento fra la componente "obiettivi" e quella "comportamenti" nella valutazione del Direttore Generale;
- integrare, all'interno delle competenze, il "problem solving", ovvero "la capacità di valutazione dei collaboratori" e "l'orientamento all'utenza";
- eliminare nell'appendice 1 il riferimento a specifici soggetti che hanno sviluppato la piattaforma informatica limitandosi a segnalare la necessità che la SZN si doti di una piattaforma informatica quale strumento di gestione e monitoraggio del ciclo della performance;
- approfondire la misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Dipartimento - Coordinatori delle sedi territoriali in capo al CDA;

---

**Organismo Indipendente  
di Valutazione**  
Presidente  
Giovanni Abramo

---

c/o Villa Comunale  
80121 Napoli, Italy  
Tel. +39 081 5833414  
Fax +39 081 7641355  
Secretary Office  
+39 081 5833253

stazione.zoologica@szn.it  
ufficio.protocollo@cert.szn.it  
www.szn.it



- per quanto riguarda gli obiettivi operativi e gli indicatori si suggerisce di valorizzare gli aspetti che riguardano la trasparenza, l'anticorruzione e la gestione delle risorse.

Ulteriori suggerimenti specifici sono riportati nel documento originale in formato "commenti", che si allega al presente verbale di cui costituisce parte integrante.

## 2) Varie ed eventuali.

Non risultano aspetti da trattare in relazione a questo punto dell'ordine del giorno.

Non essendoci ulteriori argomenti da discutere, la riunione si conclude alle ore 17.30.

IL SEGRETARIO  
VERBALIZZANTE  
Dott.ssa Maria SICLARI

IL PRESIDENTE  
Prof. Giovanni ABRAMO