

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SZN



(aggiornamento 2022- rev. 1.0)

Delibera del CdA num 2/2023 del 7 febbraio 2023, seduta del 30 gennaio 2023

Sommario

1	Introduzione al sistema di misurazione e valutazione della performance gestionale	3
1.1	Premessa	3
1.2	Missione e organizzazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn (SZN)	4
1.2.1	Organizzazione	5
2	Descrizione del sistema	6
2.1	Attività di ricerca: valutazione dei Ricercatori e Tecnologi	7
2.2	L'albero della performance	8
2.3	Il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati gestionali	10
2.4	La misurazione della performance gestionale individuale	10
2.5	La misurazione dei comportamenti organizzativi	12
2.6	Il ciclo di gestione della performance	14
3	Performance Individuale	15
3.1	I valutatori e i valutati	15
3.2	Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	16
3.3	Misurazione e valutazione della performance dei Coordinatori di Area e dei Responsabili dei Servizi dell'Amministrazione Centrale	19
3.4	Misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Dipartimento e dei Direttori/Coordinatori di Sedi Territoriali	21
3.5	Misurazione e valutazione della performance dei Responsabili delle strutture identificate nei Dipartimenti	24
3.6	La valutazione del personale Responsabile di Ufficio/Struttura tecnica dell'Amministrazione Centrale	26
3.7	La Performance del personale non in posizioni di responsabilità	28
3.8	Le Procedure di conciliazione	30
3.9	Differenziazione dei giudizi	32
4	Gli sviluppi futuri	32
4.1	La valutazione della performance organizzativa	32
4.2	Internal Audit	35
4.3	Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione delle attività e di programmazione finanziaria e di bilancio	35
5	L'accesso al sistema premiale	35
5.1	L'attribuzione del trattamento economico in relazione alla performance	35
5.2	Gli ulteriori strumenti premiali	37
6	Il percorso di miglioramento grazie alla valutazione delle competenze organizzative	38
7	Aggiornamento del documento SMVP	39
8	Appendice 1 - La tecnologia a supporto della valutazione	40
8.1	La gestione della valutazione: il Sistema Integrato di Gestione degli Obiettivi e il feedback	40
9	Appendice 2 FAQ - Casistiche di rilievo	41

1 INTRODUZIONE AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE GESTIONALE

1.1 Premessa

Il Decreto Legislativo n. 150/2009, così come modificato dal DLgs 74/2017, stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale. All'art.7 si stabilisce che le pubbliche amministrazioni adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

L'obiettivo è di favorire un miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza delle attività per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, mediante un utilizzo ottimale delle risorse sia in termini di riduzione dei costi che di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, nonché di un miglioramento continuo delle competenze professionali e organizzative. L'architettura del SMVP e i ruoli assunti nel Ciclo della Performance, devono tener conto di attività complementari, ma distinte, riferibili a:

- **Misurazione:** l'attività con cui, una volta fissati gli obiettivi, attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato il valore raggiunto;
- **Valutazione:** il momento in cui le attività e i relativi risultati ottenuti vengono analizzati, interpretati e contestualizzati, alla luce degli eventuali scostamenti registrati rispetto ai valori attesi così da stabilire l'impatto sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

Questa versione del SMVP è aggiornata anche tenendo conto dell'attuale organizzazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn (cfr. Delibera CdA n. 191 del 19/10/2021) e, rispetto alla versione precedente, contribuisce ad implementare il sistema di valutazione mirando a diventare uno strumento reale di gestione delle risorse umane, al di là delle mere esigenze di distribuzione delle premialità individuali.

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. Questa edizione aggiorna quella del 2021 e, come la precedente, è sottoposta al parere vincolante dell'OIV della SZN.

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 interdisciplinare¹.

Come indicato all'Articolo 2 dello Statuto le finalità della SZN sono perseguite in coerenza con l'Art. 9 della Costituzione Italiana, allo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura,

¹ https://www.szn.it/images/statuto/Statuto_approvato_con_DM_461_16_05_2022.pdf

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.

Si ricorda che le attività della SZN si articolano in riferimento al Documento di Visione Strategica (DVS) - documento di programmazione decennale che indica gli obiettivi strategici a lungo termine dell'Ente - e il Piano Triennale delle Attività (PTA), il documento di programmazione triennale delle attività della SZN.

I suddetti documenti identificano la selezione delle principali attività tradotte in obiettivi specifici che la sottosezione Performance del PIAO individua identificandone indicatori e target.

1.2.1 Organizzazione

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 vigente.

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

L'Amministrazione Centrale è articolata in due Aree (Amministrazione Generale e Terza Missione) in cui si innestano due livelli di coordinamento (Servizi e uffici/strutture tecniche). Oltre all'Amministrazione Centrale la SZN è organizzata in Dipartimenti e Sedi Territoriali. I Dipartimenti:

1. Biologia ed Evoluzione degli Organismi Marini (BEOM),
2. Ecologia Marina Integrata (EMI),
3. Biotecnologie Marine eco-sostenibili (BLUBIO),
4. Infrastrutture di Ricerca per le Risorse Biologiche Marine (RIMAR),
5. Conservazione Animali Marini e Public Engagement (CAPE)

I Dipartimenti con missione elettiva verso la ricerca scientifica hanno lo scopo di valorizzare ed implementare le risorse umane, finanziarie e strumentali con l'obiettivo di consentire a tutti i Ricercatori e Tecnologi, quale ne sia il livello professionale, di poter orientare la propria attività di ricerca in conformità con i programmi e le attività definite nel Piano Triennale di Attività della SZN, in linea con il DVS dell'Ente e le raccomandazioni del PNR. Il loro obiettivo primario è quello di: *i.* condurre ricerca di base ed applicata per raggiungere livelli di eccellenza internazionali, allo scopo di *ii.* migliorare la performance dell'Ente - nel rispetto dei principi di valutazione di cui ai criteri ANVUR -, contribuendo a *iii.* aumentare la visibilità internazionale dell'Ente, *iv.* incrementare finanziamenti alla ricerca (fundraising) attraverso la partecipazione a bandi competitivi nazionali ed internazionali, e *v.* promuovere la formazione e la carriera dei giovani ricercatori. Nel rispetto dei principi generali, alcuni Dipartimenti operano per contribuire alla ricerca svolta dai ricercatori e dai tecnologi e di promuovere ed implementare ricerca tecnologica, offrendo prioritariamente pieno supporto alla ricerca attraverso un portafoglio di attività nell'ambito delle proprie competenze. Tale operatività si innesta nell'ottica della partecipazione e del contributo che la SZN offre all'infrastruttura ESFRI (EMBRC) e a EMBRC-IT.

Poiché non è oggetto del SMVP entrare nel dettaglio della organizzazione della SZN, si rimanda alle relative delibere della SZN e al [PIAO](#) in corso di aggiornamento per il 2023.

2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

Le caratteristiche della SZN sono quelle tipiche di un Ente Pubblico di Ricerca (EPR) i cui ambiti e obiettivi sono definiti nel suo Statuto e pianificati strategicamente nel Documento di Visione Strategica Decennale (DVS) e le Relazioni programmatiche al Bilancio del Presidente, nonché dettagliati attraverso il Piano Triennale delle Attività (PTA) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Con questo aggiornamento, si prevede che il SMVP della SZN - che precede temporalmente la redazione della sottosezione Performance del PIAO costituendone la base metodologica - possa guidare i comportamenti individuali ed organizzativi verso il conseguimento della *Mission* istituzionale, esplicitata nella **Performance Istituzionale**, così da rafforzare il suo Valore Pubblico e, allo stesso tempo, evidenziare sia il contributo delle strutture organizzative (**Performance Organizzativa**) al perseguimento delle finalità istituzionali, che il contributo individuale (**Performance individuale**) al perseguimento degli obiettivi di Performance organizzativa e istituzionale.

Come ogni Organizzazione complessa, la SZN assicura la sua operosità sulla base di servizi e funzioni definiti da norme e regolamenti (missione) e sulla capacità di innescare processi di miglioramento per il miglioramento dell'efficacia ed efficienza. In quest'ottica, si considerano:

- a. la **Performance Istituzionale** in cui sono illustrate le linee strategiche orientate a perseguire la *mission* della SZN con la tendenza a identificarne il suo Valore Pubblico;
- b. la **Performance Organizzativa**, cioè delle aree dirigenziali e delle unità organizzative;
- c. la **Performance individuale**, data dal contributo del rispetto al proprio ruolo nell'organizzazione.

In ambito di Performance Istituzionale, la SZN ha ad oggi identificato tre Aree Strategiche (Ricerca, Ricerca Istituzionale e Terza Missione) a cui sono legate gli obiettivi strategici declinati nella **Performance Istituzionale**. La SZN identifica anche obiettivi trasversali legati alla Gestione delle Risorse (e.g., Potenziare la capacità dell'Amministrazione, Migliorare l'efficienza dei processi gestionali), quelli del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità. Ciascuna Area Strategica identifica obiettivi strategici, il cui grado di raggiungimento è misurabile tramite indicatori con target atteso che viene graduato in livelli. In ottemperanza alle Linee Guida del Dipartimento Funzione Pubblica per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, gli obiettivi strategici devono, a loro volta, avere le caratteristiche di "precisione e significatività" così da consentire di misurare il suo grado di raggiungimento, "completezza" - individuando le variabili principali che determinano i risultati della gestione -, "tempestività" così da fornire le informazioni rilevate in tempi adeguati per essere utili ai fini decisionali, e "misurabilità", in maniera da quantificare il risultato con una procedura basata su fonti affidabili. Per maggiori dettagli si rimanda alla sottosezione Performance del [PIAO vigente](#).

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 ad adottare un approccio alla performance scientifica interna).

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 (spendibile dai 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*). Tale approccio è stato consolidato attraverso una apposita regolamentazione (cfr. Delibera del CdA num. 78 del 24/05/2022 "Regolamento per l'attribuzione dei fondi premiali per le pubblicazioni scientifiche dei ricercatori e tecnologi dell'Ente), nonché 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 ("Premi per meriti scientifici e tecnologici" e "Riconoscimento e valorizzazione del merito eccezionale").

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 L'albero della performance

Il buon funzionamento del Sistema di Misurazione della Performance è strettamente correlato alla puntuale pianificazione delle attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi secondo un processo ibrido top-down/bottom-up, nonché da un sistema di supporto adeguato e da un'efficace attività di monitoraggio, con rilevazione di eventuali fattori critici. 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.

Gli elementi essenziali del Sistema, sono:

- Gli *outcome* finali, ossia le ricadute delle attività dell'ente da intendersi come impatti sulle aree strategiche di interesse dell'Ente e sui diversi portatori di interessi (stakeholders) interni ed esterni alla SZN;
- Le **Aree strategiche** - individuate in Ricerca Scientifica, nella Ricerca Istituzionale e Terza Missione.
- Gli **Obiettivi strategici**: riflettono le esigenze di ampio respiro e la visione a lungo termine di cui SZN tiene conto per adempiere alla propria missione istituzionale e per realizzare gli *outcome* finali.
- Gli **Obiettivi operativi**: individuati nel PIAO che permettono di realizzare i risultati intermedi funzionali alla realizzazione degli obiettivi strategici per ciascuna area di riferimento. Ciascun Obiettivo operativo può essere declinato in una o più azioni.
- Le **Azioni**: descrivono nel breve e medio termine (da uno a tre anni) ciò che si intende realizzare per il raggiungimento degli obiettivi. L'insieme delle azioni costituisce un sistema reticolare (funzionalità delle azioni alla realizzazione di altre azioni) e sono collegate agli ambiti di cui all'art. 8 del Decreto ai fini della valutazione.
- Gli **Indicatori**: ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'azione. Un'azione può avere anche più indicatori.
- I **Target**: il livello atteso di Performance. La quantificazione dell'azione (incremento della produttività) nella dimensione misurata dall'indicatori. Un obiettivo e quindi un'azione possono avere più target.
- gli **Output**, ovvero il risultato operativo realizzato.

Obiettivi, azioni e indicatori possono essere di processo (intermedi) e di risultato (finali). Sono di processo quando hanno per oggetto elementi funzionali alla realizzazione del risultato finale atteso. Sono di risultato quando hanno per oggetto la misurazione del risultato finale atteso.

Gli indicatori possono essere di qualità o di quantità.

Le azioni sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla mission istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione,
- specifiche e misurabili in termini concreti e chiari,
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati,
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno,
- commisurate ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe,

- confrontabili nel tempo e con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente,
- correlate alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi (e le azioni che da essi discendono) devono essere:

- comprensibili,
- significativi,
- ambiziosi,
- formalizzati,
- posti in forma positiva (e.g., migliorare, accrescere, mantenere).

2.3 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 atto a valutarne ed individuarne, 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)².

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

- a. 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. 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. del potenziale e delle competenze, 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.

2.4 La misurazione della performance gestionale individuale

La performance (*sensu* D.Lgs. 150/2009 e s.m.i), è 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

² Zerilli A. (1963). La valutazione del personale, Milano, Franco Angeli

l'efficienza e l'efficacia della SZN basandosi su principi quali la trasparenza, la responsabilità individuale (obiettivi individuali) e la responsabilità condivisa a livello organizzativo (obiettivi organizzativi). 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, quella interna alla 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. Gli Obiettivi di Mantenimento sono quelli perseguiti attraverso le declaratorie degli 'uffici' e permettono all'Ente di svolgere i compiti statutari. Gli 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 ad 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.

2.5 La misurazione dei comportamenti organizzativi

Così come applicato da altri EPR e identificato in numerosi studi di settore, si ritiene che le **soft skill** riguardino 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 **Feedback** è quello di sottoporre un questionario sulle competenze da monitorare alle persone individuate all'interno dell'organizzazione che hanno un collegamento diretto con il valutato (il **valutatore**, i **colleghi di pari livello** e i **diretti collaboratori**) nonché la richiesta di una compilazione in autovalutazione per avere, in conclusione, una visione a 360 gradi delle competenze mostrate dal valutato.

All'interno della SZN vengono individuate sei (6) competenze fondamentali:

- a) **Innovazione verso il cambiamento**: capacità di generare eccellenza e nuove

soluzioni, dando impulso e consistenza alle innovazioni. Tale competenza 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 traducendole 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. Tale competenza 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. Tale competenza 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. Tale competenza 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. Tale competenza 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. Tale competenza 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, e una 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 stato 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.

2.6 Il ciclo di gestione della performance

In accordo con le normative vigenti, il **SMVP della SZN prevede di adottare le seguenti scadenze per i vari processi:**

- entro il 31 gennaio di ogni anno, l'approvazione in CdA del Piano della Performance (e i piani triennali di trasparenza e anticorruzione) - che per la SZN, a partire dal 2022 costituiscono apposita sottosezione del PIAO;
- entro il 28 febbraio di ogni anno, la conferma dell'assegnazione degli obiettivi a tutte le strutture con apposito provvedimento del Direttore Generale;
- entro il 30 settembre di ogni anno, la richiesta delle modifiche per gli obiettivi dell'anno corrente;
- entro il 30 marzo dell'anno successivo, la rendicontazione degli obiettivi;
- entro il 30 aprile dell'anno successivo, l'approvazione da parte del CdA della Relazione sulla Performance;
- entro il 30 giugno dell'anno successivo, l'invio al CdA che recepisce la validazione della relazione sulla performance da parte dell'OIV.

Inoltre, il Sistema prevede:

1. **l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale e alle Strutture**, con assegnazione definitiva entro il 31 gennaio di ogni anno e l'indicazione degli stessi nella sottosezione Performance del PIAO.
2. Il **Monitoraggio Intermedio** (fase di verifica al semestre - 30 giugno dell'anno di interesse) con eventuale richiesta di modifiche degli obiettivi in itinere;
3. La **Rendicontazione finale** che prevede, a tempo utile, di garantire la stessa senza slittamenti: la richiesta di relazioni, la rendicontazione (attraverso software dedicato), la somministrazione di un questionario (Feedback), la valutazione del merito e i calcoli per la premialità.

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.

3.1 I valutatori e i valutati

Il sistema di misurazione e valutazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn, ai fini della valutazione del personale, 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 nell'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 e Coordinatori delle Sedi Territoriali;
- **Personale non apicale della Amministrazione Centrale e Rete Scientifica:** personale livello (I-III) e personale livello (IV-VIII).

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.

3.2 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 tenendo conto dei casi in cui - 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 *de quo* 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 (e.g., Direttori dei Dipartimenti, Direttori delle Aree in cui si articola l'Amministrazione Centrale).

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). Essi sono inseriti nella sottosezione Performance del PIAO per il periodo di riferimento.

I pesi assegnati ai singoli obiettivi vengono identificati 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, verifica lo stato di attuazione degli obiettivi raggiunti entro il 30 giugno dell'annualità di interesse. A tal fine, l'Organismo Indipendente di Valutazione può accedere ai sistemi informativi dell'Ente ovvero richiedere l'acquisizione di una relazione scritta al Direttore Generale per il tramite della Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV.

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 - sentito l'OIV - 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 nella sottosezione Performance del PIAO.

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 e la rendicontazione delle attività svolte e sui risultati conseguiti

attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi dell'Ente ovvero 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 e supporto OIV", 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

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.

L'Organismo Indipendente di Valutazione invia al Consiglio di Amministrazione la propria proposta di valutazione del Direttore Generale e la presenta intervenendo - eventualmente - 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* presso Uffici e/o Strutture, la valutazione delle stesse verrà effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione e ricompresa nella valutazione omnicomprensiva da Direttore Generale.

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

- **Valutatore:** Direttore Generale per i Coordinatori/Direttore 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/Direttore 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, cioè i pari grado e quelli che collaborano

alla realizzazione e perseguimento degli obiettivi assegnati. 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 "Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV", che nel ruolo di supporto al Direttore Generale e all'OIV, garantisce l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione della sottosezione Performance del PIAO contenente 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 - entro il 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione della sottosezione Performance del PIAO 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 nella sottosezione Performance del PIAO, 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 1 marzo, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi nella sottosezione Performance

del PIAO, 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 30 marzo 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 una piattaforma informatica dedicata (cfr. La misurazione dei comportamenti organizzativi).

Formulazione della proposta finale di valutazione

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.

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 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 diretti.

In analogia con quanto indicato in precedenza 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, come indicati in precedenza. 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/o 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 Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV" le risultanze della stessa, per l'inserimento degli obiettivi, indicatori e target all'interno della sottosezione Performance del PIAO e 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 della sottosezione Performance del PIAO 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 - entro il 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del PIAO e dovranno essere validate, come previsto.

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 nella sottosezione Performance del PIAO, 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 1 marzo, 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 30 marzo 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).

Formulazione della proposta finale di valutazione

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.

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 Misurazione e valutazione della performance dei Responsabili delle strutture identificate nei Dipartimenti

- **Valutatore:** Direttore del Dipartimento
- **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 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/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, 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 “Struttura Tecnica Permanente nell’ambito del Ciclo della Performance e Supporto OIV”, che nel ruolo di supporto al Direttore Generale e dell’OIV, garantisce l’uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell’anno di riferimento, delibera l’approvazione della sottosezione Performance del PIAO contenente 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 entro il 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all’approvazione della sottosezione Performance del PIAO 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 nella sottosezione Performance del PIAO, 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 1 marzo, a seguito dell’assegnazione degli obiettivi definitivi nella sottosezione Performance del PIAO, 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 30 marzo 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).

Formulazione della proposta finale di valutazione

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.

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).

3.6 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, sulla base di una relazione dettagliata delle attività e obiettivi conseguiti:

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 diretti 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 "Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e Supporto OIV", che nel ruolo di supporto al Direttore Generale e all'OIV, garantisce l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione della sottosezione Performance del PIAO, contenente 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 entro il 30 settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione della sottosezione Performance del PIAO 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 nella sottosezione Performance del PIAO, 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 1 marzo, 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 30 marzo 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).

Formulazione della proposta finale di valutazione

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.

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).

3.7 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 della sottosezione Performance del PIAO 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 30 marzo 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

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.

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).

3.8 Le Procedure di conciliazione

La procedura di conciliazione si applica:

- alla fase di assegnazione degli obiettivi di risultato e di comportamento;
- alla fase di valutazione degli obiettivi di risultato e di comportamento assegnati.

Procedura conciliativa nella fase di assegnazione degli obiettivi di risultato e comportamento

La procedura di conciliazione è applicabile solo dopo che si è svolta la fase di negoziazione tra valutatore e valutato. In caso di mancato accordo, il valutato può chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni, ricorrendo alla seguente procedura conciliativa

di garanzia, che deve concludersi entro 15 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

Il valutato, qualora in disaccordo con l'assegnazione degli obiettivi di risultato e di comportamento associati, deve comunicare entro 5 giorni lavorativi al proprio valutatore, con nota esplicativa, la non condivisione totale o parziale degli obiettivi di risultato e/o di comportamento assegnati. Se la richiesta non porta ad una riformulazione condivisa degli obiettivi, il valutato può, entro ulteriori 5 giorni lavorativi, richiedere l'intervento del superiore gerarchico del valutatore che può:

- elaborare una proposta di modifica e/o integrazione degli obiettivi da assegnare;
- confermare gli obiettivi assegnati in prima istanza dal valutatore.

Il valutatore, entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione della proposta del superiore gerarchico può:

- accogliere le modifiche e/o di integrazioni proposte dal proprio superiore gerarchico;
- confermare le decisioni iniziali con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

L'OIV, anche attraverso la "Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV", supervisiona l'intera procedura sopra descritta in veste di garante della corretta applicazione della procedura.

Procedura conciliativa nella fase di valutazione degli obiettivi di risultato e dei livelli-obiettivo di comportamento assegnati

La procedura di conciliazione si attiva successivamente alla comunicazione da parte del valutatore al valutato della Performance individuale realizzata.

In caso di disaccordo con la valutazione del superiore gerarchico, il valutato può ricorrere alla seguente procedura conciliativa di garanzia, che deve concludersi entro 20 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

Il valutato, qualora non condivida in tutto o in parte la valutazione effettuata dal valutatore, richiede all'OIV, entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione della valutazione stessa, un riesame della valutazione esponendo in modo esaustivo le motivazioni e le evidenze che ritiene utili alla revisione della valutazione.

L'OIV, anche attraverso la "Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV", sulla base delle evidenze fornite con la "Richiesta revisione valutazione" o anche ricorrendo a specifiche audizioni, entro 10 giorni lavorativi può rimodulare la valutazione precedentemente elaborata dal valutatore, ovvero confermarne il giudizio.

Del processo di revisione dell'OIV viene dato conto in apposito verbale che viene trasmesso al valutato, al valutatore e al dirigente di vertice. Il giudizio finale espresso a conclusione della procedura di conciliazione è insindacabile, fatti salvi gli ordinari rimedi per adire le autorità competenti in sede giudiziaria.

3.9 Differenziazione dei giudizi

Le Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica ribadiscono la fondamentale importanza della differenziazione delle valutazioni vista come condizione di efficacia di tutto il SMVP oltre che un obbligo sancito dal D.Lgs n. 150/2009.

Nel corso della predisposizione delle valutazioni finali ai propri collaboratori la cui distribuzione complessiva delle valutazioni (performance di risultato e di comportamento) ha una varianza inferiore a 0,5 si applica una decurtazione del 5% alla loro valutazione finale. La decurtazione non si applica ai responsabili che hanno un numero di collaboratori uguale o inferiore a 5. Dato il ruolo di valutatore del personale responsabile, l'amministrazione deve prevedere periodici corsi di formazione in materia di comunicazione, misurazione e valutazione della Performance. Nel corso del 2023 tale modalità di calcolo delle differenziazioni è effettuata a titolo sperimentale e solo per la valutazione dei comportamenti.

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 somma delle performance individuali raggiunte dai singoli dipendenti ma è alimentata anche dalla percezione che gli stakeholder interni ed esterni hanno dell'Ente e della qualità del servizio reso al cittadino e alle altre pubbliche amministrazioni. Nei confronti degli stakeholder esterni, l'Ente intende attivare un processo di attraverso l'uso, ad esempio, di un questionario che include, tra l'altro, la valutazione dell'esperienza di frequenza della SZN da parte di studenti, borsisti, ecc.

La procedura di assegnazione degli obiettivi - come indicato in questa versione del Sistema - è stata adottata nel corso del 2022 in via sperimentale; gli obiettivi assegnati per il 2023 prevedono l'adozione e piena implementazione del software adottato (Strategic PA); gli obiettivi sono assegnati adottando uno schema esemplificato nella tabella alla pagina

successiva.

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/>).

Si auspica nel corso del 2023 di poter dettagliare meglio 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.

SCHEDA ASSEGNAZIONE/VALUTAZIONE OBIETTIVI						
DATI GENERALI						
NOME E COGNOME DEL VALUTATO:						
NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:						
PERIODO DI VALUTAZIONE						
DAL		AL	UNITA' ORGANIZZATIVA (Ufficio/Struttura):			
SCHEDA DI VALUTAZIONE						
Obiettivo	Peso %	Indicatore di risultato	Risultato atteso	Valore di performance raggiunto (autovalutazione) (0-100)	Motivazione	Valore di performance assegnato (0-100)
Ricerca scientifica di base e applicata						
Incremento della capacità di <i>fund raising</i>						
Gestione delle aree funzionali e della strumentazione						
Manutenzione programmata delle infrastrutture e strumentazioni e ottimizzazione dei costi di manutenzione						
Aggiornamento del personale						
Gestione amministrativa						
Contributo all'aggiornamento della comunicazione (e.g., pagine del sito web istituzionale)*						

100%

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 e supporto OIV" - 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 e supporto OIV", vengono demandate le attività di controllo strategico volte a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione della sottosezione Performance del PIAO 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 (cfr. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 146 del 10/11/2022).

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

- i. del comma 1 del DPR art. 22 12 febbraio 1991, n. 171 "Indennità per incarichi di direzione di strutture tecniche e scientifiche e di progetti di ricerca" che dispone: *«Al personale dei livelli professionali I, II e III dei profili di ricercatore e di tecnologo potrà essere attribuita un'indennità per la direzione di strutture tecniche e scientifiche previste negli ordinamenti di servizio delle istituzioni e degli enti di ricerca e sperimentazione e di progetti pluriennali di rilevanza nazionale approvati dal C.I.P.E. o finanziati dalla C.E.E. in misura non superiore al 15 per cento dello stipendio tabellare iniziale del livello professionale di appartenenza»;*
- ii. dell'art. 10 "Indennità di responsabilità professionale" comma 1 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Parte Economica - Biennio 1996-1997 del 5 marzo 1998 che dispone: *«L'indennità di cui all'art. 22 del D.P.R. 171/91 si applica anche ai ricercatori e tecnologi che esercitano nell'Ente funzioni per cui è richiesta l'iscrizione ad albi professionali.»;*
- iii. del CCNL del personale del comparto delle Istituzioni e degli Enti di Ricerca e Sperimentazione per il quadriennio normativo 2002-2005 ed il primo biennio economico 2002-2003 e ss.mm.ii. ed in particolare:
 - art. 10 – "Indennità di responsabilità per i CTER del IV Livello e Funzionari di amministrazione" che dispone: *«1. In sede di contrattazione integrativa nazionale di Ente verrà definita un'indennità ulteriore per 12 mensilità, a*

carico delle risorse di cui al successivo art. 19, da attribuire al personale nel profilo professionale di CTER IV livello e al personale inquadrato Funzionario di amministrazione, cui venga affidato un incarico comportante una specifica responsabilità. 2. La medesima indennità è attribuibile al personale ricercatore e tecnologo»;

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

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

Coerentemente con la normativa di riferimento, il SMVP è definito dalla SZN, previa acquisizione del parere dell’OIV.

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 e supporto OIV”, 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 ad una sempre maggiore caratterizzazione dei punti di forza e mitigazione dei punti di debolezza.

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

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

responsabilità.

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

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

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 Coordinatore della "Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV" a supporto della Direzione Generale. Il SMVP è approvato dal Consiglio di Amministrazione nella sua formulazione finale (delibera CiVIT n.1/2012). L'OIV provvede a fornire parere vincolante.

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

La SZN ha adottato una piattaforma informatica (Strategic PA - Modulo Performance) 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 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), tutti i titolari di incarichi di responsabilità 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 appartenenza o funzione?

Al momento del cambio di appartenenza 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 appartenenza 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 appartenenza 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 venga raggiunto, la "Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV", 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 appartenenza 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 appartenenza.

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 feedback 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.