

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SZN



(aggiornamento 2024)

approvato con delibera del CdA num. 17/2024 del 21/3/2024
registrato al repertorio num. 18/2024 del 25/3/2024

Page intentionally left blank

Sommario

1	PRESENTAZIONE	2
2	Missione e organizzazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn (SZN)	3
2.1	Organizzazione	4
3	Il sistema di misurazione e valutazione della performance	5
3.1	Il sistema e l'albero delle performance	8
3.2	Il sistema di valutazione del personale	12
3.2.1	La misurazione dei risultati	13
3.2.2	La valutazione dei comportamenti organizzativi	14
3.3	Il ciclo di gestione della performance	16
4	Attività di ricerca: valutazione dei Ricercatori e Tecnologi	16
5	La valutazione della performance individuale	17
5.1	I soggetti previsti dal Sistema	17
5.1.1	I valutatori e i valutati	18
5.1.2	Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	19
5.1.3	Misurazione e valutazione della performance del personale in posizione di responsabilità	20
5.1.4	Misurazione e valutazione della performance del personale non in posizione di responsabilità	23
5.2	Valutazione dei comportamenti organizzativi - Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi	24
5.2.1	Procedura di valutazione dei comportamenti organizzativi	24
5.2.2	Assegnazione degli obiettivi	24
5.3	Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi	25
5.4	Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post	26
5.5	Formulazione della proposta finale di valutazione	27
5.6	Procedure di conciliazione	28
6	Valutazione partecipativa	29
7	Differenziazione dei giudizi	31
8	Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione delle attività e di programmazione finanziaria e di bilancio	31
9	L'accesso al sistema premiale	32
9.1	L'attribuzione del trattamento economico in relazione alla performance	32
9.2	Gli ulteriori strumenti premiali	33
10	Il percorso di miglioramento a seguito della valutazione delle competenze organizzative	34
11	Aggiornamento del documento SMVP	35
	Appendice 1 - La tecnologia a supporto della valutazione	36
	Appendice 2 - FAQ, Casistiche di rilievo	37

1 PRESENTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito anche SMVP o Sistema) è l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance dell'Ente, ovvero dell'intero Ciclo di Gestione della Performance, in coerenza con la normativa di riferimento.

Il Sistema dettaglia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione relative alla sua applicazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Esso consente di osservare il perseguimento delle politiche di miglioramento della *public governance* della Stazione Zoologica Anton Dohrn, laddove per *public governance* si intende la modalità con cui l'Ente combina l'insieme di dinamiche di varia natura (culturale, sociale, organizzativa e gestionale) per lo sviluppo di una serie di regole formali e informali (strutture, policy, processi, procedure, prassi) e di processi decisionali che tengano conto, in modo sostenibile nel tempo e in una logica di qualità - e tenuto conto di costi e benefici - dei bisogni e delle aspettative dei diversi attori all'interno del contesto di riferimento, così da auspicare ad una funzione di regia al fine di migliorare e sviluppare la realtà scientifica, tecnologica e produttiva del Paese. Il SMVP della SZN ha lo scopo di:

- individuare i criteri, le modalità e i processi legati alla Performance delle strutture e quelle individuali e di coordinare ogni suo aspetto agli elementi di novità introdotti dal D.L. num. 80/2021, convertito con la Legge n. 113/2021, che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito anche PIAO);
- favorire e monitorare la realizzazione di attività perseguendo standard qualitativi ed economici;
- promuovere il miglioramento organizzativo e gestionale dell'Ente;
- stimolare e promuovere la crescita delle competenze professionali, il merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, nel rispetto dei principi dettati dalle disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. (di seguito anche Decreto), in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, rendicontazione dei risultati e delle risorse impiegate.

L'aggiornamento del Sistema, previsto dall'art. 7, comma 1 del Decreto, consente alle Pubbliche Amministrazioni di valutare l'adeguatezza del proprio insieme di regole, tenendo conto dell'esperienza applicativa del ciclo precedente, delle osservazioni riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (di seguito anche OIV) e del contesto organizzativo di riferimento. La presente edizione è stata sviluppata nel corso del 2023 e tiene conto del contesto normativo ad opera del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, (convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113) che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito anche PIAO), nuovo strumento di programmazione integrato delle Pubbliche Amministrazioni.

Questa versione del SMVP attende allo sviluppo del processo nell'ottica di pensare al Ciclo di gestione della Performance come strumento di *management improvement*.

Il Sistema è redatto sulla scorta degli elementi metodologici e le indicazioni di carattere generale che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha fornito con le Linee Guida emesse sul tema, in linea con le disposizioni dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13 e la Direttiva Zangrillo 28 novembre 2023¹, nonché in aderenza con il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022 relativo ai contenuti del PIAO.

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 interdisciplinare². Tali finalità (art. 2) sono perseguite in coerenza con l'Art. 9 della Costituzione Italiana, e hanno lo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura, della ricerca scientifica e tecnologica, la tutela del paesaggio marino e costiero, nonché contribuire all'innovazione e al progresso sociale ed economico sostenibile del Paese.

L'articolo 3 dello Statuto della SZN, declina le "Attività" dell'Ente che - esercitate in coerenza con il Programma Nazionale della Ricerca (PNR) - mantenendo il focus primario alle scienze del mare includono tra l'altro: 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 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, nonché della divulgazione della cultura scientifica e della conoscenza dell'ambiente marino, della biologia degli organismi e degli ecosistemi marini.

¹ <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-11-2023/nuove-indicazioni-materia-di-misurazione-e-di-valutazione-della>

² https://www.szn.it/images/statuto/Statuto_approvato_con_DM_461_16_05_2022.pdf

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 le principali attività tradotte in obiettivi specifici che la sottosezione Performance del PIAO individua identificandone indicatori e target. Elemento essenziale è per il Ciclo della Performance è rappresentato dal Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) della SZN.

2.1 Organizzazione

Il personale della SZN è costituito 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 (Area Amministrazione Generale, Area 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 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.

Allo stesso livello di organizzazione si intersecano le Sedi Territoriali Tipo A che - assieme alle Sedi Territoriali Tipo B - caratterizzano l'aspetto Nazionale e l'integrazione sul territorio regionale/geografico della Stazione Zoologica. Le Sedi facilitano la contestualizzazione delle attività di ricerca che la SZN conduce su ambienti e sistemi marini strategici, beneficiando delle possibilità offerte dalla varietà eco-biologica delle forme viventi - il Mediterraneo è un bacino complesso e la SZN studia questa complessità come

parte essenziale della sua azione.

L'operatività della SZN si innesta inoltre nell'ottica della partecipazione e del contributo che la SZN offre all'infrastruttura ESFRI (EMBRC) e a EMBRC-IT.

Non è oggetto del SMVP presentare nel dettaglio l'organizzazione della SZN; si rimanda alle relative delibere della SZN, al Piano Triennale di Attività (PTA) e al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

3 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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). Obiettivo generale del Sistema è di favorire un miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza delle attività per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, mediante un utilizzo ottimale delle risorse, nonché 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:

- **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 della vigente organizzazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn (cfr. Delibera CdA n. 191 del 19/10/2021; n. 29/2023 del 03/05/2023 - seduta del 21 aprile 2023) e mira a guidare il ciclo della performance implementando il sistema di valutazione come strumento di gestione delle risorse umane e dell'efficienza delle strutture organizzative, aldilà delle mere esigenze di distribuzione delle premialità individuali.

L'annualità 2024 del Ciclo della Performance vedrà per la prima volta l'attuazione capillare del processo di assegnazione e rendicontazione degli obiettivi applicato alle strutture organizzative in essere presso l'Ente.

L'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 dalla norma (150/2009), 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 precedente ed 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.

Il ciclo della Performance è regolato da una pluralità di norme e di documenti applicativi emessi dalle diverse pubbliche istituzioni competenti (Dipartimento della Funzione Pubblica, ANVUR, ANAC). L'insieme delle regole del ciclo è significativamente mutato nel corso degli anni e si è arricchito delle esperienze maturate a livello di governo centrale, e in un'ottica di naturale evoluzione e interpretazione tipica della materia. I principali atti di riferimento che alimentano il ciclo della Performance sono: D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e ss.mm.ii. "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"; D.P.C.M. del 26 gennaio 2011 "Determinazione dei limiti e delle modalità applicative delle disposizioni del Titolo II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.

150, al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca”; D.L. n. 69/2013, convertito con Legge n. 98/2013, che assegna all’Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) la competenza per la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca nel rispetto dei principi di cui all’art. 3 del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i.; D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” con particolare riferimento agli artt. 6, 16,19, 21, 40, 45 e 55-quater; Legge n. 190 del 6 novembre 2012, “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” e s.m.i.; D.Lgs. n. 14/03/2013, n. 33 e s.m.i., “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”; Decreto del Presidente della Repubblica n. 62 del 16 aprile 2013, “Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, ...” Decreto del Presidente della Repubblica n. 105 del 9 maggio 2016 che regola le funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di valutazione della Performance delle pubbliche amministrazioni; D.L. n. 80/2021, convertito con L. 6 agosto 2021, n. 113, “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia” con particolare riferimento all’art. Art. 6 “Piano integrato di attività e organizzazione”; D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione; D.M. 30 giugno 2022 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, che definisce il contenuto del PIAO.

Sono inoltre di rilevanza gli atti di natura regolamentare di carattere nazionale quali, le Linee guida ANVUR, adottate con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani; le Linee guida emesse dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della Performance, che seppur rivolte al comparto Ministeri forniscono elementi e spunti metodologici per tutte le Pubbliche Amministrazioni, i.e. Linee guida n. 1/2017 relative al Piano della Performance, Linee guida n. 2/2017 con oggetto il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, Linee guida n. 3/2017 inerenti la Relazione annuale sulla Performance, Linee guida n. 4/2019 relative alla Valutazione Partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche, Linee guida n. 5/2019 con oggetto la Misurazione e Valutazione della performance individuale. Sono inoltre di riferimento le Linee guida emesse a dicembre 2020 relative al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance, per le parti ancora applicabili, e il Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA), approvato dall’Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC) con Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023.

Sono infine di ulteriore riferimento i dispositivi di carattere interno quali lo Statuto e il Regolamento di Organizzazione e Funzionamento vigenti della Stazione Zoologica Anton Dohrn.

3.1 Il sistema e l'albero delle performance

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.

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.

In tale contesto, il sistema di misurazione ha come obiettivo migliorare 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. 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 una chiara definizione degli obiettivi, la presenza di indicatori di outcome, indicazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target, la caratterizzazione degli indicatori e la rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema degli indicatori.

Nel corso del 2022 - e ulteriormente implementando tale processo nel 2023 - la SZN ha adottato una procedura di rilevazione del "risultato" degli obiettivi assegnati alle figure con compiti di responsabilità. Tale approccio consente anche una verifica degli adeguamenti/aggiornamenti storici degli obiettivi e target essendo innestato in un portale software specialistico che - come per altri Enti Pubblici di Ricerca - la Stazione Zoologica ha adottato e sta continuamente perfezionando alle esigenze.

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.

Con la riforma del 2021 relativa alle misure di rafforzamento delle pubbliche amministrazioni nel contesto del Piano nazionale di ripresa e resilienza, successivamente perfezionata nel 2022, l'introduzione del nuovo documento programmatico integrato, PIAO, ha posto l'accento sul tema dedicato al Valore Pubblico. Il Valore Pubblico in senso stretto è definito come il livello complessivo di benessere fornito da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di pubbliche amministrazioni e organizzazioni private e no profit)

a partire da un livello di base, ed esaminato trasversalmente attraverso diversi aspetti, quali quello economico, sociale, ambientale, ecc. L'inserimento di questo concetto ha riformulato il ciclo di pianificazione e valutazione della performance, consentendo di ripensare il sistema perfezionandone la strategia, allineandola con una prospettiva di gestione del valore pubblico in grado di sintetizzare diversi livelli di performance attesa e completare l'intero processo orientandolo al miglioramento del benessere di cittadini, delle imprese e degli stakeholder di riferimento. Il valore pubblico generato deve anche rispondere alle sfide degli Obiettivi di sviluppo sostenibile II (*Sustainable Development Goals*, SDG's) e di Benessere Equo Sostenibile (BES) come previsto dall'Agenda 2030.

Come ogni Organizzazione complessa, la SZN assicura la sua operosità sulla base di funzioni e servizi definiti da norme e regolamenti (nel rispetto della missione) e sulla capacità di innescare processi di miglioramento per adeguare l'efficacia ed efficienza della propria azione. In quest'ottica, si considerano in ogni sistema:

- a. la **Performance Istituzionale** che rappresenta 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 personale rispetto al proprio ruolo nell'organizzazione.

Performance Istituzionale - espressa come misura della media del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi strategici identificati ed inclusi nel PIAO. Articolati su un arco temporale pluriennale, rispondono alla logica di integrazione dei documenti di programmazione in una prospettiva di creazione di valore pubblico e sono tradotti in indicatori e target. La misurazione degli obiettivi strategici fa capo alla figura del Direttore Generale con la collaborazione di altre figure dirigenziali. La valutazione è effettuata dal CdA su parere dell'OIV. La valutazione è quindi rendicontata in sede di approvazione della Relazione sulla Performance, successivamente validata dall'OIV. In ambito di Performance Istituzionale, la SZN identifica tre Aree Strategiche (Ricerca Scientifica, Ricerca Istituzionale e Terza Missione) a cui sono legati gli obiettivi strategici declinati nella **Performance Istituzionale**. La SZN identifica anche obiettivi di Valore Pubblico e quelli trasversali legati alla Gestione delle Risorse (e.g., Potenziare la capacità dell'Amministrazione, Migliorare l'efficienza dei processi gestionali), e obiettivi legati alla prevenzione della corruzione e della trasparenza e gli obiettivi di organizzazione e sviluppo del lavoro agile.

Sebbene il valore pubblico non sia tecnicamente parte del processo di misurazione e valutazione della performance della pubblica amministrazione, esso è legato all'azione della pubblica amministrazione secondo la logica di integrazione e finalizzazione che collega performance organizzativa e attuazione delle politiche a livello nazionale.

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,

possedere 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.

Performance organizzativa - esprime il risultato che un'intera organizzazione e le strutture in cui si articola consegue ai fini del raggiungimento degli obiettivi di mandato per la soddisfazione dei bisogni, delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder di riferimento. Essa è espressa come misura della media del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi, assegnati a ciascuna struttura organizzativa. Come per gli obiettivi strategici, anche agli obiettivi operativi per la misurazione della performance organizzativa sono associati uno o più indicatori e relativi target, scelti in base alle caratteristiche degli obiettivi stessi.

Oltre alla dimensione connessa alla missione istituzionale, tra gli ambiti oggetto di programmazione e sviluppo, trovano spazio obiettivi di natura trasversale, quali ad esempio: obiettivi di semplificazione, di digitalizzazione e piena accessibilità dell'amministrazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionale in materia in vigore; obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure e alla qualità dei procedimenti e dei servizi; obiettivi finalizzati a favorire le pari opportunità, inclusività e l'equilibrio di genere; obiettivi legati alla transizione ecologica. Gli obiettivi, nei diversi ambiti di intervento, sono programmati idealmente in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico. Rispetto ai risultati attesi delle attività dalla SZN questi possono essere ricondotte ad attività realizzate direttamente da strutture dell'Ente o indirettamente attraverso altri soggetti, che soddisfano i bisogni dei portatori di interesse e di cui alla missione dell'Ente; attività di trasferimento di risorse a enti o soggetti terzi, per promuovere finalità di interesse pubblico (finanziamenti, erogazione di incentivi, ecc.); attività poste in essere in quanto previste dalla normativa; attività amministrative in generale, a supporto del funzionamento dell'ente.

La Performance organizzativa a livello di struttura esprime il complesso delle attività, dei progetti e dei programmi assegnati alle diverse articolazioni organizzative caratterizzata da un output (prodotto o servizio) e da input, ossia dalle risorse utilizzate per realizzare l'output che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali (risorse strumentali, umane, finanziarie).

Performance individuale - esprime il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione, valutato attraverso:

- a. i **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO, che a loro volta si distinguono in risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza; risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce o risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- b. i **comportamenti** messi in atto dal dipendente, inclusa - per dirigenti e responsabili di unità - la capacità di valutare i propri collaboratori riveste una specifica rilevanza.

In un processo di continuo miglioramento e di concerto con l'OIV la SZN opererà nel corso del 2024 a rielaborare gli obiettivi strategici di performance istituzionale e organizzativa al fine di consentire un riallineamento degli stessi a partire dal ciclo del 2025 tenendo conto, comunque, di quelli a valenza pluriennale.

Il 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 sono:

- Gli obiettivi di Valore Pubblico, che prevedono - tra l'altro - obiettivi dell'Agenda 2030, SDGs e BES, generati dalle attività dell'Ente da intendersi come impatto sulle aree strategiche di interesse 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**: che rappresentano obiettivi di strutture e individuali e che - con valenza temporale più breve - identificano risultati intermedi funzionali alla realizzazione di target organizzativo/individuale per ciascuna area/struttura 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 quantità. Gli indicatori di qualità sono quantificazioni, misure o rapporti tra misure in grado di rappresentare in modo valido una dimensione della “qualità effettiva”. Ad ogni indicatore è associato un valore programmato; la definizione dell’indicatore e del valore determina lo ‘standard di qualità’, cioè il livello di qualità che i soggetti erogatori del servizio pubblico devono assicurare (e.g., l’x per cento dei documenti rilasciato entro n gg. lavorativi). Nel caso di standard di qualità sarà necessario individuare i servizi erogati ovvero tutti quei processi che comportano come risultato finale (output) l’erogazione di un servizio, definire per ogni processo le principali caratteristiche, modalità di erogazione e tipologie di utenza, definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva di ciascun servizio individuato (e.g., accessibilità, trasparenza, tempestività, efficacia).

Gli indicatori di quantità sono definibili da valori definiti (quantità o loro incrementi) e riguardano servizi, processi, prestazioni *et alia*.

Le azioni sono identificate tra quelle rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla mission istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell’amministrazione, specifiche e misurabili, tali da determinare un miglioramento della qualità dei “servizi” erogati, riferibili ad un arco temporale determinato, commisurate ai valori di riferimento derivanti da standard definiti 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. Gli obiettivi (e le azioni che da essi discendono) devono essere: comprensibili, significativi, sfidanti, posti in forma positiva (e.g., migliorare, accrescere, mantenere).

3.2 Il sistema di valutazione del personale

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 di fatto un apprezzamento sistematico del valore attuale e potenziale di una figura, per il ruolo e l’organizzazione cui appartiene.

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.

La performance è misurata attraverso la **misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi** assegnati annualmente (**misurazione dei risultati**) e la **valutazione dei comportamenti agiti**.

3.2.1 La misurazione dei risultati

Gli obiettivi, assegnati annualmente, si caratterizzano per tre elementi:

- **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 sono:

- i.* la **rilevanza** e la **pertinenza** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- ii.* **ii.** la **specificità** e la **misurabilità** in termini concreti e chiari;
- iii.* **iii.** la **riferibilità** a un arco temporale determinato corrispondente - ad esempio - a un anno;
- iv.* **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.* **v.** la **confrontabilità** con i risultati dell'amministrazione stessa, all'anno precedente;
- vi.* **vi.** la **correlazione** alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, quando "metrata" all'informazione rilevante.

Nella formulazione degli obiettivi si opera tenendo conto della possibile distinzione tra quelli di mantenimento e 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.

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.

3.2.2 La valutazione 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.

La Stazione Zoologica - in attesa di sviluppare un dizionario delle competenze, che si auspica sia oggetto del prossimo aggiornamento di questo SMVP - individua sei (6) competenze fondamentali che rappresentano l'oggetto della valutazione:

- 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 interfunzionale 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. Si prevede di rivedere - in stretta sinergia con l'Organismo Indipendente di Valutazione - il questionario con la revisione applicata a partire dal ciclo della performance temporalmente di pertinenza a questo aggiornamento.

Il **Feedback** si attua attraverso un questionario sulle competenze somministrato 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 accedere una visione a 360 gradi delle competenze mostrate dal valutato.

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

3.3 Il ciclo di gestione della performance

In accordo con le normative vigenti, il SMVP della SZN adotta le seguenti scadenze per i vari processi/fasi del ciclo:

- entro il 31 gennaio di ogni anno, l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale e ai Responsabili delle Strutture, l'approvazione in CdA del PIAO e della relativa sezione dedicata alla Performance e ai piani triennali di trasparenza e anticorruzione;
- entro il 28 febbraio di ogni anno, la conferma dell'assegnazione degli obiettivi a tutte le strutture con apposito provvedimento del Direttore Generale/CdA;
- entro il 30 giugno di ogni anno, fase di verifica al semestre con eventuale richiesta di modifiche degli obiettivi in itinere (**monitoraggio intermedio**);
- 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, 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, la valutazione del merito e i calcoli per la premialità;
- entro il 30 aprile dell'anno successivo, l'approvazione da parte del CdA della Relazione sulla Performance;
- entro il 30 giugno dell'anno successivo, la validazione della relazione sulla performance da parte dell'OIV.

4 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 - alla data di questo documento, in corso di aggiornamento), 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 predisposto meccanismi per incentivare il personale I-III nell'accrescere la capacità di progettazione europea e internazionale dell'Ente nonché la numerosità e qualità dei prodotti della ricerca.

Le premialità e i compensi incentivanti al personale della ricerca rientrano nella disciplina prevista D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 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.

5 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1 I soggetti previsti dal Sistema

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.

5.1.1 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 quattro 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, Coordinatori/Responsabili di Sezione;
- **Personale apicale valutato nella rete Scientifica:** Direttori di Dipartimento e Direttori e Direttori di Sedi A, Coordinatori delle Sedi Territoriali;
- **Personale non apicale della Amministrazione Centrale e Rete Scientifica:** Responsabili di uffici/strutture tecniche a seconda della complessità delle strutture; 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. 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.

Di seguito viene schematizzata e illustrata la prassi adottata per la misurazione e valutazione della performance dalla SZN.

5.1.2 Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

Direttore Generale	
Valutatore	Consiglio di Amministrazione su proposta Organismo Indipendente di Valutazione
Assegnazione obiettivi	Consiglio di Amministrazione
Valutazione obiettivi	Valutazione a due fattori: raggiungimento obiettivi strategici (60%) + Comportamenti organizzativi (40%)
Modalità di valutazione	Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
Modalità di rendicontazione obiettivi annuali	Relazione annuale sulle attività per singolo obiettivo/fase inserita nella piattaforma gestionale dedicata
Modalità di rilevazione aspetti comportamentali	Questionario: valutatore e diretti collaboratori
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	Istruttoria CdA con supporto della STP. La proposta di valutazione è operata dall'OIV con il supporto della STP

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

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

- a) 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 degli obiettivi assegnati. Il valore di performance raggiunto viene moltiplicato per il peso percentuale assegnato all'obiettivo in fase di assegnazione dello stesso al Direttore Generale. Qualora a un obiettivo corrispondano più fasi, si calcolerà la media dei risultati attribuiti alle fasi corrispondenti e questa media sarà moltiplicata per il peso percentuale attribuito all'obiettivo strategico.

- b) Valutazione dei comportamenti da parte dei diretti collaboratori e del Presidente, per un valore complessivo di 40 punti.

Il processo di valutazione del Direttore Generale è indipendente dall'eventuale *assorbimento* del ruolo di responsabile *ad interim* di una unità organizzativa da parte dello stesso; gli obiettivi della struttura de quo saranno valutati indipendentemente per valutare il grado di raggiungimento di performance della struttura di riferimento, non risulteranno contribuire al calcolo del grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti al Direttore Generale.

In caso di subentro di un nuovo Direttore Generale in corso d'anno, gli obiettivi già assegnati si intendono automaticamente affidati al neo Direttore Generale, salvo diversamente disposto dal CdA, e la valutazione avviene in proporzione alla durata dell'incarico. Qualora il Direttore Generale venga nominato con una valenza annuale limitata a pochi mesi nell'anno solare il CdA provvederà ad individuare uno o più obiettivi in sede di nomina tenendo conto del tempo a disposizione. Ogni Direttore Generale allo scadere dell'incarico è tenuto a presentare una relazione sulle attività svolte nell'anno solare di riferimento entro e non oltre 45 giorni dalla data di cessazione, salvo diverse indicazioni dell'OIV. La relazione è trasmessa attraverso il portale adottato dalla SZN per la gestione degli obiettivi di performance.

La misurazione è operata dall'OIV che partecipa al processo di valutazione con il supporto della Struttura tecnica permanente, ai fini della formulazione della proposta di valutazione al CdA.

5.1.3 Misurazione e valutazione della performance del personale in posizione di responsabilità

Coordinatori di Area dell'Amministrazione Centrale

Valutatore	CdA su proposta del Direttore Generale
Assegnazione obiettivi	CdA su proposta del Direttore Generale
Valutazione obiettivi	Valutazione a due fattori: raggiungimento obiettivi strategici (60%) assegnati + Comportamenti organizzativi (40%)
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
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	CdA a seguito della proposta del Direttore Generale con supporto della STP sulla scorta delle risultanze della Relazione sulla Performance

Per quanto riguarda la valutazione sui comportamenti organizzativi ciascun coordinatore viene valutato con un peso del 50% da parte del Direttore Generale, e per il restante 50% dai Direttori di Dipartimento/Sede A, diretti collaboratori e dei pari grado.

Coordinatori dei Servizi dell'Amministrazione Centrale

Valutatore	Direttore Generale
Assegnazione obiettivi	Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale
Valutazione obiettivi	Valutazione a due fattori: raggiungimento obiettivi assegnati (70%) + Comportamenti organizzativi (30%)
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 della performance
Modalità di rilevazione aspetti comportamentali	Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori diretti
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	Dal Direttore Generale, con il supporto della STP, sulla scorta delle risultanze incluse nella Relazione sulla Performance

Responsabile di Ufficio/Struttura tecnica dell'Amministrazione Centrale

Valutatore	Coordinatore di Area
Assegnazione obiettivi	Consiglio di Amministrazione
Valutazione obiettivi	Valutazione a due fattori: raggiungimento obiettivi strategici assegnati (75%) + Comportamenti organizzativi (25%) da parte del Direttore Generale, Coordinatore di Area, Direttori Dipartimento/Sedi Tipo-A e diretti collaboratori
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 della performance
Modalità di rilevazione aspetti comportamentali	Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	Dal Direttore Generale, con il supporto della STP, sulla scorta delle risultanze incluse nella Relazione sulla Performance

Direttori di Dipartimento e Direttori di Sedi-A

Valutatore	CdA
Assegnazione obiettivi	Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale e supporto STP
Valutazione obiettivi	Valutazione a due fattori: raggiungimento obiettivi assegnati (60%) + Comportamenti organizzativi (40%)
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 della performance
Modalità di rilevazione aspetti comportamentali	Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori diretti
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	CdA sulla scorta della verifica da parte dell'OIV, con il supporto della STP, e le risultanze della validazione della Relazione sulla Performance

Responsabili delle strutture identificate nei Dipartimenti/Sedi Tipo-A

Valutatore	Direttore del Dipartimento/Sede Tipo A e Direttore Generale
Assegnazione obiettivi	Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore di Dipartimento/Sede Tipo A e supporto della STP
Valutazione obiettivi	Valutazione: raggiungimento obiettivi assegnati (70%) + Comportamenti organizzativi (30%) da parte del Direttore del Dipartimento/Direttori Sedi tipo A, pari livello e collaboratori diretti
Modalità di valutazione	Rendicontazione obiettivi + aspetti comportamentali
Modalità di rendicontazione obiettivi annuali	Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata alla gestione e monitoraggio della performance

Responsabili delle strutture identificate nei Dipartimenti/Sedi Tipo-A

Modalità di rilevazione aspetti comportamentali	Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori diretti
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	Direttore di Dipartimento/Sede Tipo A in collaborazione con il Direttore Generale, con il supporto della STP, sulla scorta delle risultanze incluse nella Relazione sulla Performance

Coordinatori di Sedi Territoriali B

Valutatore	CdA su proposta del Direttore Generale
Assegnazione obiettivi	Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale e supporto STP
Valutazione obiettivi	Raggiungimento obiettivi assegnati
Modalità di valutazione	Rendicontazione obiettivi Annuali
Modalità di rendicontazione obiettivi annuali	Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata alla gestione e monitoraggio della performance
Modalità di rilevazione aspetti comportamentali	Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori diretti - il questionario ha solo fine esplorativo e va considerato nell'ambito della valutazione partecipativa
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	CdA, con il supporto della STP, a valle delle risultanze della validazione della Relazione sulla Performance

5.1.4 Misurazione e valutazione della performance del personale non in posizione di responsabilità

Personale non in posizioni di responsabilità

Valutatore	Direttore Generale/Responsabile della Struttura di afferenza
Assegnazione obiettivi	Consiglio di Amministrazione
Valutazione obiettivi	Risultato finale raggiunto su obiettivi assegnati
Modalità di valutazione	Rendicontazione obiettivi Annuali

Personale non in posizioni di responsabilità

Modalità di rendicontazione annuali	obiettivi	Relazione annuale sulle attività di ciascun obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata alla gestione e monitoraggio della performance
Modalità di rilevazione comportamentali	aspetti	Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori diretti - il questionario ha solo fine esplorativo e va considerato nell'ambito della valutazione partecipativa
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)		Direttore Generale/Responsabile della struttura con il supporto di STP, a valle delle risultanze della validazione della Relazione sulla Performance

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.

5.2 Valutazione dei comportamenti organizzativi - Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi

5.2.1 Procedura di valutazione dei comportamenti organizzativi

Per quanto riguarda la figura del Direttore Generale, non avendo un collega di pari livello la valutazione dei comportamenti organizzativi, viene effettuata pesando opportunamente al 50% la valutazione del Presidente e al 50% quella dei diretti collaboratori (e.g., Direttori dei Dipartimenti, Coordinatori di Aree in cui si articola l'Amministrazione Centrale).

Per le altre figure la valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata - sulla base degli stessi principi e come specificato nelle tabelle di pertinenza delle singole figure.

5.2.2 Assegnazione degli obiettivi

Per il **Direttore Generale**, entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Generale avvia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una conseguente proposta di massima al Presidente/CdA tenendo conto delle eventuali considerazioni di indirizzo dell'OIV.

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.

Per le figure di **Coordinatore di Area dell'Amministrazione Centrale, Direttori di Dipartimento, Direttori di Sede Tipo A** entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il valutatore sollecita la proposta degli obiettivi da parte dei valutati, in coerenza con i propri obiettivi individuali.

La proposta è concordata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una scheda obiettivi conforme alle indicazioni e alla tassonomia (e.g., obiettivi, target e indicatori, nonché il peso di ogni singolo obiettivo) adottata e presente nella piattaforma informatica che gestisce il ciclo della performance, seguendo le indicazioni e il supporto della "Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV", che nel ruolo di supporto al CdA, 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.

Per tutte le altre figure si procede in analogia.

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

5.3 Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi

Per la figura del **Direttore Generale**, 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, sentito l'OIV, 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 fasi in singoli obiettivi; questi verranno comunque implementati della piattaforma e quindi integrati nel ciclo e contribuiranno al peso attribuito all'obiettivo di riferimento, e valutati con gli stessi criteri adottati.

Per le figure di **Coordinatore di Area dell'Amministrazione Centrale, Responsabile delle strutture identificate nei Dipartimenti, Responsabile di Ufficio/Struttura tecnica dell'Amministrazione Centrale, Direttore di Dipartimento, Direttore/Coordinatore di Sedi territoriali A e B**, 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 dovrà essere validata dal Direttore Generale.

Ogni valutato rendiconta le attività svolte in relazione ai singoli obiettivi assegnati in nel corso del periodo temporale di riferimento degli stessi. In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

Per il **Personale non in posizioni di responsabilità** non è previsto un monitoraggio intermedio formale, bensì un monitoraggio continuo. I singoli valutatori potranno, su propria volontà, richiedere 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.

5.4 Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post

Per il **Direttore Generale** l'Organismo Indipendente di Valutazione, al fine di avere elementi informativi per formulare la propria proposta di valutazione, entro la fine del 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 dei risultati conseguiti attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi dell'Ente, eventualmente 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.

Per le figure di **Coordinatore di Area dell'Amministrazione Centrale, Direttore di Dipartimento, Direttore/Coordinatore di Sedi Territoriali A e B Responsabile delle strutture identificate nei Dipartimenti, Responsabile di Ufficio/Struttura tecnica dell'Amministrazione Centrale**, il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal 1° marzo dell'anno di riferimento, 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 31 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 31 marzo 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).

5.5 Formulazione della proposta finale di valutazione

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.

Ai fini della valutazione del **Direttore Generale**, l'Organismo Indipendente di Valutazione, entro il 31 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento, redige una proposta di valutazione in base agli esiti della misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuate le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione sottopone 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.

Per le figure di **Coordinatore di Area dell'Amministrazione Centrale, Direttore di Dipartimento, Direttore/Coordinatore di Sedi Territoriali A e B Responsabile delle strutture identificate nei Dipartimenti, Responsabile di Ufficio/Struttura tecnica dell'Amministrazione Centrale** 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.

Per il **Personale non in posizioni di responsabilità** il valutatore procede alla valutazione della quantità e qualità dei contributi apportati dal singolo 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.

5.6 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 confronto sulla definizione degli obiettivi annuali e i comportamenti oggetto di valutazione 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 esplicita, 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.

La Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance e supporto OIV (STP), supervisiona l'intera procedura, eventualmente interfacciandosi con l'Organismo Indipendente di Valutazione per eventuali riscontri.

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 valutazione della Performance individuale.

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 alla STP, 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. La STP si interfaccia con il valutatore e 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, eventualmente richiedendo parere all'OIV. Del processo di revisione 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.

6 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

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

L'attuazione di questo approccio consente di:

- Mitigare il rischio di autoreferenzialità, ponendo l'accento sulla generazione di

valore pubblico e sull'importanza della prospettiva di utenti e stakeholder, e stabilendo che la performance organizzativa non deve essere valutata nella sola ottica amministrativa;

- Consolidare e rafforzare l'intero sistema di gestione della performance: si auspica così la verifica della validità degli indicatori individuati a rilevare effettivamente la coerenza tra obiettivi strategici e risultati ottenuti, sempre nella prospettiva di creazione del valore pubblico e nel contesto delle dimensioni della performance organizzativa;
- Adempiere ai requisiti minimi posti dal Legislatore con la modifica del D. Lgs. n. 150/2009.

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

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

Tra gli strumenti che la SZN adotta ai fini della valutazione partecipativa vi è la predisposizione di indagini su scala annuale su campioni significativi di "utenti omogenei", comunque preservando e valorizzando la pluralità degli stakeholder.

Il mandato istituzionale della SZN determina una grande eterogeneità dell'utenza esterna. Per questo motivo, l'Ente deve necessariamente ricorrere a indagini di soddisfazione delle attività diversificate a seconda del settore di riferimento, attraverso le strutture organizzative deputate alle relazioni con tali stakeholder.

In relazione all'utenza esterna, l'Ente auspica di poter sviluppare indagini specifiche volte a verificare: la qualità degli strumenti informativi, amministrativi messi a disposizione del personale; la qualità della formazione pianificata ed erogata messa a disposizione del personale; lo sviluppo delle competenze professionali attraverso specifici percorsi.

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

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

L'OIV evidenzia quali sono i contributi presi in considerazione nella formulazione della propria valutazione e il peso di tali contributi su di essa. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti interni sono resi pubblici annualmente, sul sito istituzionale della SZN, all'interno della Relazione sulla Performance.

7 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.

Ai responsabili che hanno fornito le 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 2024 tale modalità di calcolo delle differenziazioni è effettuata a titolo sperimentale e solo per la valutazione dei comportamenti.

Per garantire la differenziazione dei giudizi relativamente sia agli obiettivi di performance organizzativa che agli obiettivi individuali sono previsti momenti di calibrazione che consentano di verificarne le caratteristiche in termini di omogeneità, misurabilità, equa distribuzione e natura sfidante degli stessi.

La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni può determinare rischi da un punto di vista organizzativo, perché ha un impatto potenzialmente negativo sul livello di motivazione nell'organizzazione, sull'equità percepita e sulla "credibilità" stessa del SMVP.

8 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.

9 L'ACCESSO AL SISTEMA PREMIALE

9.1 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 dimostrino il pieno conseguimento dei fini della Pubblica Amministrazione di appartenenza e la corretta attuazione delle relative politiche istituzionali, in ossequio ai principi di efficienza, efficacia ed economicità, trasparenza e prevenzione della corruzione.

Attraverso la modifica dell’articolo 19 del D.Lgs. 150/2009, si prevede attualmente che spetta al contratto collettivo nazionale, nell’ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell’art. 40, comma 3bis, D.Lgs. 165/2001, stabilire la quota delle risorse destinate a remunerare la performance (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 contrattazione integrativa.

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

- i. del comma 1 del DPR art. 22 12 febbraio 1991, n. 171 “Indennità per incarichi di direzione di strutture tecniche e scientifiche e di progetti di ricerca” che dispone: *«Al personale dei livelli professionali I, II e III dei profili di ricercatore e di tecnologo potrà essere attribuita un’indennità per la direzione di strutture tecniche e scientifiche previste negli ordinamenti di servizio delle istituzioni e degli enti di ricerca e sperimentazione e di progetti pluriennali di rilevanza nazionale approvati dal C.I.P.E. o finanziati dalla C.E.E. in misura non superiore al 15 per cento dello stipendio tabellare iniziale del livello professionale di appartenenza»;*
- ii. dell’art. 10 “Indennità di responsabilità professionale” comma 1 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Parte Economica - Biennio 1996-1997 del 5 marzo 1998 che dispone: *«L’indennità di cui all’art. 22 del D.P.R. 171/91 si*

applica anche ai ricercatori e tecnologi che esercitano nell'Ente funzioni per cui è richiesta l'iscrizione ad albi professionali.»;

- iii. del CCNL del personale del comparto delle Istituzioni e degli Enti di Ricerca e Sperimentazione per il quadriennio normativo 2002-2005 ed il primo biennio economico 2002-2003 e ss.mm.ii. ed in particolare:

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

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

Ai dipendenti che conseguano le valutazioni per il coordinamento e/o responsabilità assegnate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'Ente ed in attuazione delle disposizioni predette, sarà attribuita una **indennità fissa** e 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.

9.2 Gli ulteriori strumenti premiali

L'attribuzione di un trattamento economico, specificatamente legato ai risultati di performance, non necessariamente è l'unico sistema premiale attuabile. Le edizioni precedenti del SMVP della SZN hanno previsto 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).

Tali sistemi sono ancora in fase di studio da parte della STP e non si hanno attuali previsioni.

10 IL PERCORSO DI MIGLIORAMENTO A SEGUITO DELLA 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.

11 AGGIORNAMENTO DEL DOCUMENTO SMVP

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

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

La cadenza dell'aggiornamento è annuale.

APPENDICE 1 - LA TECNOLOGIA A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

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.

APPENDICE 2 - FAQ, CASISTICHE DI RILIEVO

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

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

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

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

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

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

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

La valutazione deve riguardare un periodo minimo di 3 mesi. Qualora, per qualsiasi motivo, tale periodo non 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 afferenza si applicano le FAQ F001 e F002.

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

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



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

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

F007 - Il questionario compilato per il 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.