



**OGS**

Istituto Nazionale  
di Oceanografia  
e di Geofisica  
Sperimentale

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

**adottato con deliberazione del CDA il 28.02.2023**

# Indice

<b>Premessa</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Il contesto organizzativo</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Le fasi del ciclo di gestione della performance</b> .....	<b>5</b>
2.1 Pianificazione e programmazione .....	6
2.2 Gestione e monitoraggio .....	7
2.3 Misurazione e valutazione della performance .....	7
2.4 Utilizzo dei risultati e rendicontazione .....	7
<b>3. La performance organizzativa</b> .....	<b>8</b>
3.1 Il valore pubblico .....	8
3.2 La valutazione partecipata .....	8
3.3 La misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	8
<b>4. La performance individuale</b> .....	<b>10</b>
4.1 Gli elementi di riferimento .....	10
4.2 I soggetti della valutazione .....	11
4.3 La valutazione del personale di livello IV-VIII .....	12
4.4 La valutazione del personale con incarichi di responsabilità (capi ufficio) .....	14
4.5 La valutazione dei direttori di sezione o centro e dei dirigenti di strutture amministrative o tecniche .....	16
4.6 La valutazione del direttore generale .....	18
4.7 La procedura di conciliazione .....	20
4.8 Livelli insufficienti di performance .....	21
<b>Allegato A – Catalogo dei comportamenti realizzativi e trasversali per la valutazione del personale di comparto</b> .	<b>22</b>
<b>Allegato B – Catalogo dei comportamenti manageriali e trasversali per la valutazione dei dirigenti/direttori e del personale con incarico di responsabilità (capi ufficio)</b> .....	<b>23</b>

## Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP, nel seguito anche Sistema) dell'Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale - OGS è l'insieme di regole, tecniche, risorse e processi che l'Ente ha definito per assicurare il corretto svolgimento del ciclo di gestione della performance e quindi delle fasi di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

Il Sistema dettaglia fasi, soggetti, responsabilità, modalità e tempi del processo di gestione della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema si applica al Direttore generale, ai Dirigenti amministrativi, ai Direttori delle Sezioni e dei Centri, ai ricercatori e tecnologi che hanno incarichi di responsabilità amministrativa e tecnica e ai dipendenti dei livelli IV-VIII.

**Il Sistema non si applica a tutti i Ricercatori e ai Tecnologi, in attesa dell'emanazione del decreto con i limiti di cui all'art. 74, comma 4, d.lgs. 150/2009 ss. mm. ii.<sup>1</sup>.**

Al fine di migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance, il Sistema verrà aggiornato annualmente previo parere vincolante dell'OIV (art. 7, comma 1, d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.). L'ente provvederà ritenuto opportuno, ad apportare le modifiche necessarie al miglioramento del ciclo della performance, tenendo conto delle indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica, delle osservazioni formalizzate dall'OIV in merito al funzionamento del Sistema, e delle linee guida emanate dall'ANVUR cui gli EPR vigilati MUR sono tenuti ad osservare (art. 13 c. 12 d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.).

---

<sup>1</sup> Art. 74, comma 4, d.lgs. 150/2009 ss.ii.mm.: «Con 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, di ricerca».

# 1. Il contesto organizzativo

L'Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale (d'ora in poi OGS) è un Ente Pubblico di Ricerca, vigilato dal Ministero dell'Università e della Ricerca che opera in ambito internazionale nei campi dell'oceanografia, della geofisica e della sismologia. Le sue origini risalgono al 1753 quando, su richiesta dell'Imperatrice Maria Teresa d'Austria, i gesuiti istituirono una Scuola di Astronomia e di Navigazione per soddisfare le esigenze di sviluppo del porto di Trieste dopo la dichiarazione di porto franco del 1719 da parte dell'Imperatore Carlo VI. Da allora l'Ente è passato attraverso una serie di riorganizzazioni e denominazioni diverse, acquisendo lo status di ente pubblico di ricerca nel 1958 e l'attuale denominazione nel 1999.

La vocazione primaria dell'OGS è il progresso scientifico nell'ambito delle scienze, in particolare di quelle naturali, creando valore pubblico attraverso l'incremento della conoscenza. Le figure professionali che concorrono alla realizzazione della mission possono essere divise in due macrogruppi: il personale che svolge ricerca scientifica, istituzionale e attività di terza missione, e il personale di supporto.

L'organo di governo e di indirizzo politico-amministrativo dell'OGS è il Presidente che si avvale per le decisioni strategiche di un Consiglio di Amministrazione; l'Istituto è organizzato in Sezioni e Centri direttamente impegnati nelle attività di ricerca e distribuiti in più sedi e in strutture tecnico amministrative di supporto.

L'attuale struttura organizzativa dell'Ente definita dallo Statuto (Gazzetta ufficiale del 12 ottobre 2020) e dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento è la seguente.

Le strutture di ricerca sono:

- Sezione di Oceanografia (OCE);
- Sezione di Geofisica (GEO);
- Centro di Ricerche Sismologiche (CRS);
- Centro Gestione di Infrastrutture Navali (CGN).

Le strutture tecnico-amministrative sono:

- Direzione Risorse Umane (DRU);
- Direzione Finanziaria e patrimoniale (DFP);
- Servizio di Cooperazione internazionale e Promozione della Ricerca (ICAP);
- Servizi Informatici (ICT).

A questi vanno aggiunti i servizi di staff alla direzione generale:

- RSPP
- Audit interno
- Gestione progetti
- Protocollo
- Affari generali
- Convenzioni e supporto giuridico alla ricerca
- Supporto OIV

Sono inoltre organi dell'ente il consiglio scientifico composto da sette membri di cui quattro selezionati fra scienziati di chiara fama internazionale e il collegio dei revisori formato da tre componenti. L'OGS ha optato per l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) in forma monocratica.

## 2. Le fasi del ciclo di gestione della performance

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

FASE	art. 4 d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.
<b>Pianificazione e programmazione</b>	a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
<b>Gestione e monitoraggio</b>	c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
<b>Misurazione e valutazione</b>	d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
<b>Utilizzo dei risultati</b>	e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
<b>Rendicontazione</b>	f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Tab. 1 Le fasi del ciclo di gestione della performance

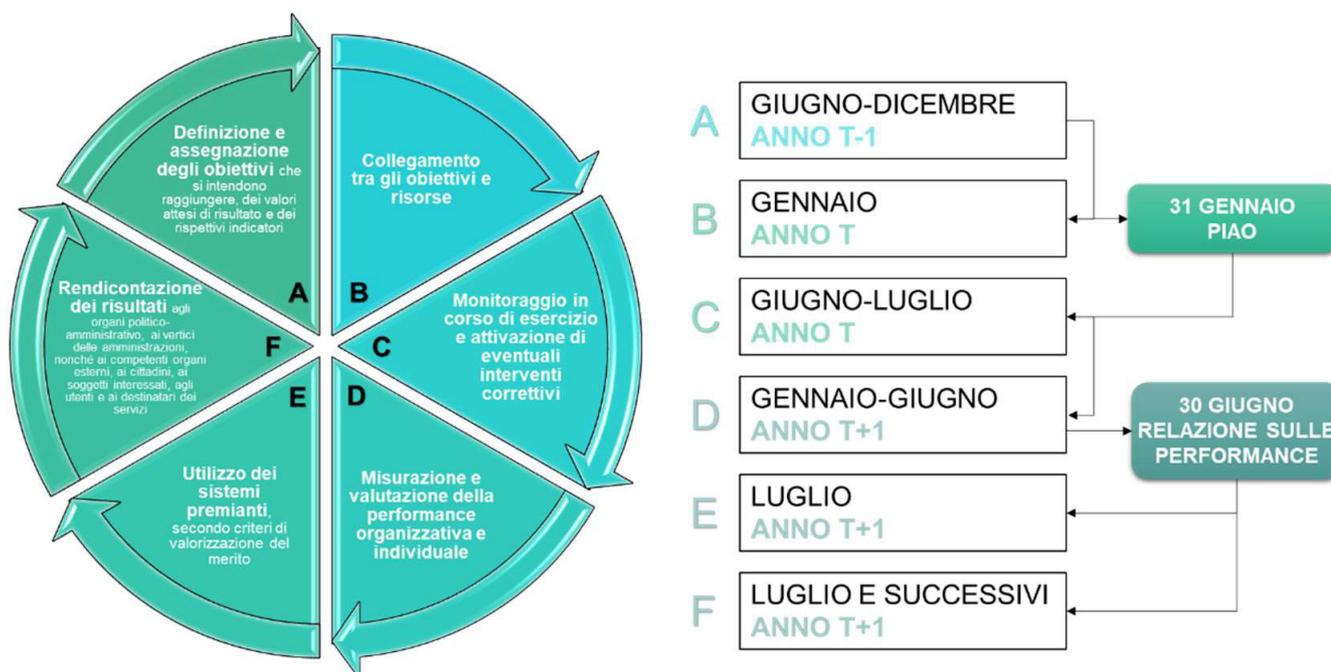


Fig. 1 Le tempistiche annuali del ciclo delle performance

Ogni ciclo della performance si sviluppa su tre annualità: alcune fasi di ciascun ciclo iniziano l'anno precedente e altre terminano nell'anno successivo. In tal modo fasi di cicli diversi si sovrappongono e quindi in ciascuna annualità si compiono fasi parallele collegate a cicli diversi. I cicli sono connessi uno all'altro poiché i risultati di un anno, anche se preliminari, influenzano la programmazione del ciclo successivo.

## 2.1 Pianificazione e programmazione

All'interno del ciclo della performance l'OGS identifica due livelli previsionali, la pianificazione e la programmazione.

La pianificazione si estende su un orizzonte temporale triennale e, tenuto conto della mission dell'Ente e delle indicazioni del Consiglio di Amministrazione che vengono indicate nel Documento di Visione Strategica Decennale e nel Piano Triennale di Attività, nonché dell'analisi del contesto interno ed esterno, ha come oggetto la definizione dei risultati generali e degli impatti nonché del valore pubblico generato. Nel PIAO (Piano di Attività e Organizzazione) vengono definiti gli obiettivi strategici, quali obiettivi "specifici" previsti dall'art. 5, comma 1, lett. b, d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.<sup>2</sup> e collegati alla mission e alla vision dell'Ente.

L'identificazione e la costruzione degli obiettivi strategici coinvolgono direttamente il direttore generale, i direttori delle Sezioni e dei Centri e i responsabili apicali delle direzioni amministrative e tecniche.

Successivamente, su impulso del direttore generale si provvede a declinare gli obiettivi strategici negli obiettivi operativi annuali, anche raccogliendo ulteriori proposte dalle strutture e dai loro responsabili.

Al fine di consentire una corretta attività di misurazione e valutazione della performance si definiscono i requisiti che i diversi tipi di obiettivi, indicatori e target devono possedere. L'OIV supervisiona l'attività di selezione di indicatori idonei a misurare e valutare la performance e il collegamento della stessa con il valore pubblico generato. In fase di formulazione degli obiettivi l'OIV può richiedere a tutte le strutture la modifica di obiettivi e indicatori che non risultassero metodologicamente corretti o adeguati a misurare e valutare la performance o che non risultino coerenti e integrati con gli altri strumenti di programmazione previsti nel PIAO (anticorruzione, organizzazione, lavoro agile, programmazione e valorizzazione delle risorse umane).

I requisiti che gli indicatori devono possedere sono i seguenti:

- in relazione all'insieme degli indicatori associati a un obiettivo:
  - precisione, cioè significatività: gli indicatori devono misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
  - completezza, cioè la capacità di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Ente.
- in relazione a ciascun indicatore:
  - misurabilità, cioè la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva basata su fonti affidabili. In tal senso è importante che gli indicatori siano il meno autoreferenziali possibile, cioè non devono provenire esclusivamente da fonti interne auto-dichiarate;
  - tempestività, intesa come capacità di fornire le indicazioni necessarie in tempi utili per le decisioni.

---

<sup>2</sup> Linee guida Funzione Pubblica n. 1 /2017 pag. 6: "Il nuovo testo del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii. introduce le categorie degli obiettivi generali e degli obiettivi specifici: i primi (generali) sono determinati con eventuali linee guida, adottate su base triennale con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri; i secondi (specifici) sono definiti da ciascuna amministrazione nel proprio Piano, in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire nel triennio (paragrafo 4.2) e nell'annualità successiva (paragrafo 4.3). Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni pubblica amministrazione programma i propri obiettivi specifici.". Inoltre l'ANVUR, che sulla base dell'art. 13 c. 12 del d.lgs. 150/09 definisce le linee guida per gli EPR vigilati MUR, ha precisato che gli obiettivi generali sono da considerarsi solo a seguito dell'emanazione da parte del Governo del relativo DPCM (si veda la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 del 20.12.2017).

## **2.2 Gestione e monitoraggio**

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

Il monitoraggio viene effettuato dall'OIV, quale organismo esterno, secondo le previsioni dell'art. 6 del d.lgs 150/2009 ss. mm. ii, e dalla Direzione Generale, con il supporto degli uffici addetti alla performance, alla programmazione e al controllo di gestione. Se in corso d'anno si evidenziasse la necessità di interventi correttivi in seguito al monitoraggio o in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Ente l'OIV, e il Direttore generale nell'ambito della propria attività di verifica dell'andamento della performance segnaleranno la necessità o l'opportunità di interventi correttivi al Consiglio di Amministrazione.

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

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

## **2.3 Misurazione e valutazione della performance**

La misurazione è l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder. La misurazione implica la determinazione dello scostamento tra la performance a consuntivo e la performance programmata. È il presupposto dell'attività di valutazione.

La valutazione è l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, in relazione al contesto.

La misurazione della performance organizzativa viene svolta dalle strutture con il coordinamento della struttura di supporto all'OIV, mentre la valutazione dell'Ente nel suo complesso spetta all'OIV (art. 7 c. 2 lett. a) del d.lgs. n. 150/09 ss.mm.ii ). La misurazione dei risultati operativi è svolta dalle strutture e dai rispettivi dirigenti su impulso dell'OIV e della struttura di supporto all'OIV e viene valutata dal direttore generale.

## **2.4 Utilizzo dei risultati e rendicontazione**

Il ciclo della performance si conclude con la validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'OIV, relazione che riporta i risultati ottenuti nel corso di ciascuna annualità del ciclo. La Relazione trova adeguata pubblicazione sul sito istituzione e nell'apposita sezione "amministrazione trasparente". A seguito della validazione si potrà dar seguito all'utilizzo degli strumenti premiali secondo quanto previsto dall'Ente e dagli accordi contrattuali.

## **3. La performance organizzativa**

### **3.1 Il valore pubblico**

La missione istituzionale delle Pubbliche Amministrazioni in generale è la creazione di valore pubblico a favore dei propri utenti, stakeholder e cittadini, a cui è collegato il dovere di rendere conto ai cittadini del valore socio- economico degli investimenti pubblici effettuati. In quest'ottica, anche gli enti di ricerca sono chiamati all'analisi della rilevanza, dell'efficienza e dell'efficacia di politiche, programmi, prodotti, di operatori e istituzioni, di gruppi di ricerca e di singoli nel perseguire gli obiettivi prefissati.

L'OGS si rivolge direttamente alle comunità scientifiche di riferimento e contribuisce all'incremento delle conoscenze che, a loro volta migliorano lo sviluppo economico, sociale e ambientale della popolazione. Studiando gli impatti delle attività antropiche sull'ambiente marino e terrestre, l'OGS partecipa, insieme ad altri attori, a orientare le politiche pubbliche in un'ottica di sostenibilità a lungo termine.

Nel Documento di visione strategica decennale e nel Piano Integrato di Attività sono delineate le linee di indirizzo e gli impatti che l'OGS si prefigge di raggiungere nel medio lungo periodo.

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nella sottosezione "valore pubblico", individua gli indicatori e i traguardi attesi che permettono di misurare e valutare l'incremento dei livelli di benessere e di salute economico, sociale e ambientale a cui l'OGS partecipa e co-partecipa (impatti esterni), nonché di identificare l'incremento dei livelli di salute organizzativa, economica, professionale, digitale etc. dell'ente (impatti interni).

In considerazione della particolare natura dell'OGS che, in quanto ente di ricerca, si confronta con le misure di impatto sulla produzione scientifica definite e riconosciute a livello nazionale e internazionale, gli indicatori che vengono utilizzati per la misurazione e valutazione del valore pubblico sono gli indicatori di impatto associati agli obiettivi definiti nel PIAO.

### **3.2 La valutazione partecipata**

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti, esterni ed interni, al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni pubbliche di adottare modalità di coinvolgimento e strumenti che consentano di valorizzare il contributo e la differente rilevanza che gli stakeholder attribuiscono ai loro risultati.

In relazione al grado di maturità del Sistema di misurazione e valutazione e alle specificità connesse con la natura di ente di ricerca, l'OGS si impegna ad avviare il percorso triennale per la valutazione partecipata secondo quanto previsto dall'art. 19-bis comma 1 del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii. e conformemente ai principi indicati nelle Linee guida n. 4/2019 DFP, in coerenza con l'evoluzione del nuovo contesto organizzativo e dei sistemi informativi e di controllo di gestione.

### **3.3 La misurazione e valutazione della performance organizzativa**

La performance organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini e della missione dell'organizzazione.

L'OGS misura e valuta la performance:

- a livello di ente: in relazione ai risultati degli obiettivi strategici triennali, per l'annualità di riferimento;
- a livello delle strutture: in relazione agli obiettivi operativi assegnati alle diverse strutture che lo compongono.

### **Performance organizzativa a livello di ente**

La dimensione che viene considerata ai fini **della misurazione e della valutazione della performance organizzativa dell'OGS nel suo complesso** è il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici triennali per l'annualità di riferimento.

La *misurazione* della performance è a cura della struttura tecnica di supporto all'OIV che raccoglie i dati e le rendicontazioni necessarie.

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

**Punti 0** = risultato non raggiunto

**Punti 1** = risultato insufficiente (valori misurati compresi tra 1% fino al 30%)

**Punti 2** = risultato scarsamente raggiunto (valori misurati > 30% e fino al 50%)

**Punti 3** = risultato sufficientemente raggiunto (valori misurati > 50% e fino al 70%)

**Punti 4** = risultato discretamente raggiunto (valori misurati > 70% e fino al 94%)

**Punti 5** = risultato pienamente raggiunto (valori misurati > 94%)

**Nessun punteggio** = obiettivo non valutabile (non concorre al calcolo della media)

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

**L'indicatore sintetico di performance organizzativa è la media del punteggio di raggiungimento per l'annualità, riportata in termini percentuali, di tutti gli obiettivi strategici.**

### **Performance organizzativa a livello di struttura**

La dimensione che viene considerata ai fini della **misurazione e della valutazione della performance organizzativa delle strutture** dell'OGS è il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi annuali.

La *misurazione* della performance delle strutture è affidata alle stesse e ai rispettivi dirigenti/direttori e coordinata dall'OIV con l'ufficio di supporto che trasmette le schede con le misure degli scostamenti registrati rispetto ai target programmati e la relativa documentazione al direttore generale.

La *valutazione* spetta al direttore generale (per gli obiettivi assegnati al direttore generale all'OIV) che attribuirà un giudizio per ciascun obiettivo assegnato alle strutture sulla base della scala di seguito riportata:

**Punti 0** = risultato non raggiunto

**Punti 1** = risultato insufficiente (valori misurati compresi tra 1% fino al 30%)

**Punti 2** = risultato scarsamente raggiunto (valori misurati > 30% e fino al 50%)

**Punti 3** = risultato sufficientemente raggiunto (valori misurati > 50% e fino al 70%)

**Punti 4** = risultato discretamente raggiunto (valori misurati > 70% e fino al 94%)

**Punti 5** = risultato pienamente raggiunto (valori misurati > 94%)

**Nessun punteggio** = obiettivo non valutabile (non concorre al calcolo della media)

Le soglie indicate rappresentano valori di massima, nel senso che il direttore generale (l'OIV per il direttore generale) può discostarsene motivando opportunamente.

Si fa presente che il livello di raggiungimento complessivo di ciascuna struttura viene calcolato come media del punteggio di valutazione degli obiettivi rispettivamente assegnati, riportato in termini percentuali. Gli obiettivi non valutabili non concorrono al calcolo della media.

L'attività di misurazione e valutazione della performance delle strutture è verificata dall'OIV che potrà svolgere, anche a campione, l'auditing sugli obiettivi, modificando le valutazioni effettuate se non motivate, o non supportate da idonea documentazione o arbitrarie.

## 4. La performance individuale

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

*Il presente sistema tiene conto del fatto che la valutazione dei ricercatori e tecnologi (I-III) non vi rientra poichè in attesa dell'emanazione di linee guida in materia da parte degli organi preposti così come previsto dall'art. 74, comma 4, del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii..*

Il processo di valutazione della performance individuale interessa i seguenti ruoli e livelli contrattuali:

- direttore generale;
- direttori di sezione o centro;
- dirigenti amministrativi e responsabili delle unità tecnico-amministrative (personale con incarico di responsabilità);
- personale di livello IV-VIII.

In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 9 del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata: <sup>(21)</sup>

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva; <sup>(22)</sup>

b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Qui di seguito gli elementi, le modalità e le tecniche con cui si procede alla valutazione.

### 4.1 Gli elementi di riferimento

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

La prima dimensione, in relazione ai diversi ruoli, fa riferimento ai risultati raggiunti attraverso **gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza**. I risultati vengono calcolati in termini percentuali come media di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle rispettive strutture.

La seconda dimensione attiene ai **comportamenti organizzativi e professionali** cioè al "come" vengono svolte le attività allo scopo di raggiungere gli obiettivi assegnati e, più in generale, di adempiere ai propri compiti, tenuto conto del contesto interno ed esterno. Per chi ha ruoli di direzione o coordinamento viene analizzata anche la capacità di valutazione dei collaboratori.

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

	Risultati	Comportamenti	
	OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI ASSEGNATI ALLA STRUTTURA	COMPORAMENTI OSSERVATI	CAPACITÀ DI VALUTAZIONE
DIRETTORE GENERALE	70%	25%	5%
DIRETTORI DI SEZIONE O CENTRO	70%	25%	5%
DIRIGENTI DI STRUTTURE AMMINISTRATIVE E TECNICHE	70%	25%	5%
PERSONALE CON INCARICO DI RESPONSABILITÀ/CAPO UFFICIO	70%	30%	
PERSONALE LIVELLO IV-VIII	70%	30%	-

Tab. 2 Componenti della performance individuale per ruolo

Nel caso non si possa procedere alla valutazione della capacità di valutazione del dirigente/direttore, il peso relativo viene assorbito dalla componente di comportamenti osservati, che passa quindi al 30%.

## 4.2 I soggetti della valutazione

La valutazione è effettuata dal superiore gerarchico da cui il valutato dipende alla data del 31.12 dell'anno di riferimento. Il superiore gerarchico, ferma la sua unica responsabilità valutativa, può raccogliere, nelle modalità che riterrà più opportune, tutti gli elementi utili a definire una corretta valutazione, anche ricorrendo alle valutazioni effettuate da dirigenti che lo hanno eventualmente preceduto nella gestione dell'unità organizzativa di diretta responsabilità, oppure presso i precedenti i superiori gerarchici del valutato che è stato trasferito, oppure da colleghi che collaborano con il valutato.

La tabella seguente identifica valutato e valutatore in relazione alle diverse funzioni:

VALUTATO/I	VALUTATORE/I
DIRETTORE GENERALE	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SU PROPOSTA OIV
DIRETTORI DI SEZIONE O CENTRO	DIRETTORE GENERALE
DIRIGENTI DI STRUTTURE AMMINISTRATIVE O TECNICHE	DIRETTORE GENERALE
PERSONALE CON INCARICO DI RESPONSABILITÀ/CAPO UFFICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRETTORE GENERALE</li> <li>• DIRIGENTI STRUTTURE AMMINISTRATIVE E TECNICHE</li> </ul>
PERSONALE LIVELLO IV-VIII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRETTORE GENERALE o DIRETTORE GENERALE direttamente o su proposta del RESPONSABILE/CAPO UFFICIO</li> <li>• DIRIGENTI STRUTTURE AMMINISTRATIVE E TECNICHE direttamente o su proposta del RESPONSABILE/CAPO UFFICIO</li> <li>• DIRETTORI DI SEZIONE O CENTRO sentito il COORDINATORE</li> </ul>

Tab. 3 Valutati e valutatori

Il personale di livello IV-VIII che non è alle dirette dipendenze del direttore generale o del dirigente delle strutture amministrative e tecniche e che quindi opera con il coordinamento di un capo ufficio/responsabile viene valutato su proposta di quest'ultimo.

### Casi particolari

**Afferenza in strutture diverse nel corso dell'anno:** il superiore gerarchico al 31.12 deve raccogliere tutti gli elementi utili a comporre la valutazione anche nel caso in cui nell'anno di riferimento il valutato abbia afferito a più strutture; la valutazione finale sarà così calcolata:

- *risultati*: vengono considerati i risultati della struttura in cui il valutato ha trascorso maggiore tempo (struttura prevalente).

- *comportamento*: il valutatore responsabile raccoglierà, nei modi che riterrà opportuni, gli elementi valutativi presso i precedenti superiori gerarchici per tenerne conto nell'esprimere la valutazione che non potrà che essere unitaria. Il valutato potrà sempre richiedere al superiore gerarchico della struttura in uscita una valutazione a fine servizio da consegnare al superiore della struttura di nuova assegnazione. In ogni caso il dirigente valutatore cessato o trasferito ad altre unità organizzative, prima di lasciare la responsabilità della direzione è tenuto a effettuare la valutazione dei comportamenti dei propri collaboratori.

**Presenza minima in servizio per la valutazione**: il dipendente che ha prestato servizio nell'Amministrazione per meno di 60 giorni lavorativi nello stesso anno (non sono considerati i periodi di congedo, maternità, paternità e parentali secondo quanto previsto dall'art. 9, comma 3, d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.) non viene valutato per la componente comportamentale dato il ridotto periodo di osservazione.

### 4.3 La valutazione del personale di livello IV-VIII

La valutazione della performance del personale di livello IV-VIII è così composta:

#### Componente risultati

- **obiettivi attribuiti all'unità organizzativa di afferenza** (70% della performance individuale complessiva): si considera in termini percentuali la media di raggiungimento degli obiettivi annuali della rispettiva struttura di afferenza.

La misurazione e valutazione della componente di risultato è svolta secondo le modalità previste per la valutazione della performance organizzativa a livello di struttura (paragrafo 3.3).

#### Componente comportamenti

- verifica dei **comportamenti realizzativi e trasversali** agiti che evidenziano il contributo individuale offerto alla realizzazione degli obiettivi dell'unità organizzativa di afferenza (30% della performance individuale complessiva).

In allegato è riportato un catalogo di comportamenti da quali, a inizio ciclo, vengono scelti dal direttore generale N=10 item (allegato A)<sup>3</sup>.

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

- mai o raramente = il comportamento non viene osservato o solo sporadicamente oppure viene osservato un comportamento contrario, non positivo o addirittura da stigmatizzare;
- qualche volta = il comportamento viene osservato qualche volta, ma solo in poche occasioni ordinarie e/o in modo incostante;
- abbastanza spesso = il comportamento viene osservato abbastanza spesso, nella maggior parte delle occasioni ordinarie, ma non quando le circostanze richiedono uno sforzo aggiuntivo;
- spesso = il comportamento viene osservato spesso, sempre nella quotidianità e qualche volta se le circostanze richiedono uno sforzo aggiuntivo;

---

<sup>3</sup> In fase di prima applicazione verrà adottato il catalogo in allegato, tuttavia, al fine di contestualizzarlo nella realtà dell'OGS sarà parallelamente avviata una sperimentazione per circoscrivere i descrittori che meglio consentano l'individuazione dei comportamenti.

- sempre= il comportamento viene osservato sempre, in tutte le occasioni ordinarie e straordinarie, caratterizzando in modo visibile e inequivocabile il profilo del valutato.

Per ciascun comportamento al valutatore viene chiesto di identificare con che frequenza ha osservato quel comportamento nel valutato e di esprimere un giudizio sulla base dei descrittori sopra definiti a cui corrispondono le seguenti possibilità di punteggio:

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

L'utilizzo del punteggio 7 (=sempre) è limitato a cinque a item per ciascun valutato.

Per ottenere il **punteggio totale** si sommano i punteggi attribuiti a tutti gli item.

→ Per il calcolo della componente comportamentale della performance individuale collegata all'erogazione del trattamento economico accessorio, il punteggio totale viene riportato in valore percentuale secondo quanto previsto dalla seguente tabella e il valore così ottenuto viene valorizzato sulla base del peso della componente comportamento osservato (30%) [si veda la tabella del paragrafo 4.1].

Punteggio totale	Valore percentuale	Valore pesato (30%) della componente "comportamento osservato" della performance individuale
58 e oltre	= 100%	= 30%
da 21 fino a 57 compreso	= [Punteggio totale]*100/65	= [Valore percentuale]*30/100
inferiore a 21	= 0%	= 0%

→ Il profilo valutativo e il punteggio totale (non tradotto in valore percentuale e quindi espresso in 65esimi) costituiscono un ulteriore risultato della valutazione che potrà essere utilizzato per finalità diverse (a titolo di mero esempio l'individuazione di percorsi formativi, premi di eccellenza, procedure comparative per il conferimento degli incarichi, progressioni economiche o di carriera...).

A inizio ciclo, i dirigenti comunicano ai responsabili delle strutture (capo ufficio) e/o al personale del comparto gli obiettivi annuali (c.d. operativi) che sono stati assegnati alla propria struttura. È auspicabile inoltre che i dirigenti e capi ufficio si confrontino con i propri collaboratori sui comportamenti attesi che assumeranno maggiore rilevanza per il buon funzionamento delle strutture e per il perseguimento degli obiettivi assegnati.

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

La valutazione della dimensione comportamentale prende avvio con i colloqui tra valutato, valutatore (dirigente) o co-valutatori (capo ufficio), colloqui nei quali si confrontano i reciproci punti di vista sugli ambiti evidenziati dagli indicatori comportamentali della scheda e più in generale rispetto al contributo offerto dal valutato alla performance della

struttura. Nel caso di personale valutato che afferisce alle sezioni o centri il direttore sentirà i rispettivi coordinatori prima di formalizzare la valutazione. Le modalità di coinvolgimento dei capi ufficio, ferma restando la responsabilità valutativa del dirigente, saranno oggetto di sperimentazione nel corso del primo anno di applicazione. In generale i dirigenti a cui compete la valutazione potranno:

- chiedere ai capi ufficio di formulare una proposta di giudizio ed effettuare i colloqui di feedback in modo autonomo con i rispettivi valutati (modalità asincrona);
- chiedere ai capi ufficio di assistere al colloquio di feedback effettuato dal dirigente e partecipare a una valutazione congiunta (modalità sincrona).

È consigliato ai valutatori di tenere traccia e conservare la documentazione dei colloqui svolti e di ogni elemento utile a supporto della valutazione effettuata, compresi diari e verbali. A seguito del colloquio, il valutatore potrà procedere con l'attribuzione delle valutazioni sulla scheda. Il valutatore procederà quindi con la consegna al valutato della scheda con la valutazione dei comportamenti. Il valutato sottoscrive la scheda per avvenuta consegna. Nel caso in cui non sia possibile procedere con la consegna *brevi manu* il valutatore consegnerà la scheda con modalità che prevedano la prova della consegna e la riservatezza della comunicazione (es. mail nella casella di posta personale del dipendente). La sottoscrizione della scheda da parte del valutato ha solo valore di avvenuta consegna, non di "accettazione" della valutazione e non pregiudica l'accesso a eventuali procedure di conciliazione. Tuttavia, se il valutato rifiuta la sottoscrizione alla consegna della scheda non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

**Contraddittorio:** il sistema prevede due livelli di risoluzione delle controversie collegate alla valutazione. Il primo livello consiste nel contraddittorio e si articola nel modo seguente: una volta ricevuta la valutazione della componente comportamentale, il valutato ha 7 giorni di tempo per attivare l'eventuale contraddittorio, ossia per richiedere per iscritto al valutatore la revisione della valutazione o un ulteriore colloquio di approfondimento. Il valutatore non può rifiutarsi di accordare un colloquio diretto, cioè senza l'intermediazione del capo ufficio, al valutato che ne faccia richiesta. Il valutatore, ricevuta la richiesta, ha 7 giorni di tempo per rispondere, effettuare l'ulteriore colloquio e confermare la valutazione o rivedere il giudizio. In ogni caso l'esito delle sue decisioni va motivato per iscritto e comunicato al valutato.

Il secondo livello di risoluzione è l'attivazione delle procedure di conciliazione con le modalità previste nel paragrafo 4.8.

#### **4.4 La valutazione del personale con incarichi di responsabilità (capi ufficio)**

La valutazione della performance del personale con incarichi di responsabilità (capi ufficio) è così composta:

##### Componente risultati

- **obiettivi attribuiti all'unità organizzativa di assegnazione** (70% della performance individuale complessiva): si considera in termini percentuali la media di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati alla struttura.

La misurazione e valutazione della componente di risultato è svolta secondo le modalità previste per la valutazione della performance organizzativa a livello di struttura (paragrafo 4.3).

##### Componente comportamenti

- verifica dei **comportamenti manageriali e trasversali** agiti che evidenziano l'apporto gestionale individuale per la realizzazione degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza e la capacità di valutazione dei collaboratori (30% della performance individuale complessiva).

In allegato è riportato un catalogo di comportamenti da quali, a inizio ciclo, vengono scelti dal direttore generale N=10 item (allegato B)<sup>4</sup>; tra questi, l'item relativo alla capacità di giudizio (M16) è sempre presente.

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

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

Per ciascun comportamento al valutatore viene chiesto di identificare con che frequenza ha osservato quel comportamento nel valutato e di esprimere un giudizio sulla base dei descrittori sopra definiti a cui corrispondono le seguenti possibilità di punteggio:

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

L'utilizzo del punteggio 7 (=sempre) è limitato a cinque a item per ciascun valutato.

Per ottenere il **punteggio totale** si sommano i punteggi attribuiti a tutti gli item.

→ Per il calcolo della componente comportamentale della performance individuale collegata all'erogazione del trattamento economico accessorio, il punteggio totale viene riportato in valore percentuale secondo quanto previsto dalla seguente tabella e il valore così ottenuto viene valorizzato sulla base del peso della componente comportamento osservato (30%) [si veda la tabella del paragrafo 4.1].

Punteggio totale	Valore percentuale	Valore pesato (30%) della componente "comportamento osservato" della performance individuale
58 e oltre	= 100%	= 30%
da 25 fino a 57 compreso	= [Punteggio totale]*100/65	= [Valore percentuale]*30/100
inferiore a 25	= 0%	= 0%

→ Il profilo valutativo e il punteggio totale (non tradotto in valore percentuale e quindi espresso in 65esimi) costituiscono un ulteriore risultato della valutazione che potrà essere utilizzato per finalità diverse (a titolo di mero esempio l'individuazione di percorsi formativi, premi di eccellenza, procedure comparative per il conferimento degli incarichi, progressioni economiche o di carriera...).

<sup>4</sup> In fase di prima applicazione verrà adottato il catalogo in allegato, tuttavia, al fine di contestualizzarlo nella realtà dell'OGS sarà parallelamente avviata una sperimentazione per circoscrivere i descrittori che meglio consentano l'individuazione dei comportamenti.

A inizio ciclo, i dirigenti comunicano ai responsabili delle strutture (capo ufficio) e/o al personale del comparto gli obiettivi annuali (c.d. operativi) che sono stati assegnati alla propria struttura. È auspicabile inoltre che i dirigenti e capi ufficio si confrontino sui comportamenti attesi che assumeranno maggiore rilevanza per il buon funzionamento delle strutture e per il perseguimento degli obiettivi assegnati.

In corso d'anno sarà cura del dirigente e dei capi ufficio curare momenti di feedback sui comportamenti attesi. Le modalità con cui sono trasferite le informazioni sulle attività o vengono dati feedback sui comportamenti può essere formale o informale in relazione allo stile manageriale adottato. La formalizzazione di colloqui intermedi o di comunicazioni formali sull'andamento di risultati della struttura è tuttavia fortemente consigliata laddove il dirigente consideri insoddisfacente la performance e pertanto sia necessario dare un segnale articolato su quelle che sono le aspettative. La formalizzazione dei colloqui, necessaria in presenza di criticità, può avvenire con la stesura di un breve verbale.

La valutazione della dimensione comportamentale prende avvio con i colloqui tra valutato e valutatore, colloqui nei quali si confrontano i reciproci punti di vista sugli ambiti evidenziati dagli indicatori comportamentali della scheda e più in generale rispetto al contributo offerto dal valutato alla performance della struttura.

È consigliato ai valutatori di tenere traccia e conservare la documentazione dei colloqui svolti e di ogni elemento utile a supporto della valutazione effettuata, compresi diari e verbali. A seguito del colloquio, il valutatore potrà procedere con l'attribuzione delle valutazioni sulla scheda. Il valutatore procederà quindi con la consegna al valutato della scheda con la valutazione dei comportamenti. Il valutato sottoscrive la scheda per avvenuta consegna. Nel caso in cui non sia possibile procedere con la consegna *brevi manu* il valutatore consegnerà la scheda con modalità che prevedano la prova della consegna e la riservatezza della comunicazione (es. mail nella casella di posta personale del dipendente). La sottoscrizione della scheda da parte del valutato ha solo valore di avvenuta consegna, non di "accettazione" della valutazione e non pregiudica l'accesso a eventuali procedure di conciliazione. Tuttavia, se il valutato rifiuta la sottoscrizione alla consegna della scheda non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

**Contraddittorio:** il sistema prevede due livelli di risoluzione delle controversie collegate alla valutazione. Il primo livello consiste nel contraddittorio e si articola nel modo seguente: una volta ricevuta la valutazione della componente comportamentale, il valutato ha 7 giorni di tempo per attivare l'eventuale contraddittorio, ossia per richiedere per iscritto al valutatore la revisione della valutazione o un ulteriore colloquio di approfondimento. Il valutatore non può rifiutarsi di accordare un colloquio al valutato che ne faccia richiesta. Il valutatore, ricevuta la richiesta, ha 7 giorni di tempo per rispondere, effettuare l'ulteriore colloquio e confermare la valutazione o rivedere il giudizio. In ogni caso l'esito delle sue decisioni va motivato per iscritto e comunicato al valutato.

Il secondo livello di risoluzione è l'attivazione delle procedure di conciliazione con le modalità previste nel paragrafo 4.8.

#### **4.5 La valutazione dei direttori di sezione o centro e dei dirigenti di strutture amministrative o tecniche**

La valutazione della performance dei direttori di sezione o centro e dei dirigenti di strutture amministrative o tecniche è così composta:

##### Componente risultati

- **obiettivi attribuiti all'unità organizzativa di assegnazione** (70% della performance individuale complessiva): si considera in termini percentuali la media di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati dal direttore generale alla struttura.

La misurazione e valutazione della componente di risultato è svolta secondo le modalità previste per la valutazione della performance organizzativa a livello di struttura (paragrafo 3.3).

Componente comportamenti

- verifica dei **comportamenti manageriali e trasversali** agiti che evidenziano l’apporto gestionale individuale per la realizzazione degli obiettivi dell’unità organizzativa di afferenza (25% della performance individuale complessiva);
- verifica della capacità di valutazione dei collaboratori (5% della performance individuale complessiva).

In allegato (allegato B) è riportato un catalogo di comportamenti da quali a inizio ciclo vengono scelti dal direttore generale N=10 item.

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

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

Per ciascun comportamento al valutatore viene chiesto di identificare con che frequenza ha osservato quel comportamento nel valutato e di esprimere un giudizio sulla base dei descrittori sopra definiti a cui corrispondono le seguenti possibilità di punteggio:

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

L’utilizzo del punteggio 7 (=sempre) è limitato a cinque a item per ciascun valutato.

Per ottenere il **punteggio totale** si sommano i punteggi attribuiti a tutti gli item.

→ Per il calcolo della componente comportamentale della performance individuale collegata all’erogazione del trattamento economico accessorio, il punteggio totale viene riportato in valore percentuale secondo quanto previsto dalla seguente tabella e il valore così ottenuto viene valorizzato sulla base del peso della componente “comportamento osservato” (25%) [si veda la tabella del paragrafo 4.1].

Punteggio totale	Valore percentuale	Valore pesato (25%) della componente “comportamento osservato” della performance individuale
58 e oltre	= 100%	= 25%
da 30 fino a 57 compreso	= [Punteggio totale]*100/65	= [Valore percentuale]*25/100
inferiore a 30	= 0%	= 0%

→ Il profilo valutativo e il punteggio totale (non tradotto in valore percentuale e quindi espresso in 65esimi) potranno essere utilizzati per l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici, per procedure comparative al fine del conferimento di incarichi, per le progressioni economiche e di carriera secondo regole e modalità da definire.

Valutato e direttore generale si confrontano in almeno un colloquio esponendo i reciproci punti di vista sull'operato e la gestione dell'unità organizzativa assegnata. Il direttore generale potrà raccogliere informazioni utili anche consultando il Presidente o tramite feedback dal personale delle strutture. Il confronto tra valutato e direttore generale si conclude con la consegna della scheda di valutazione al direttore/dirigente anche successivamente al colloquio. Il valutato sottoscrive la scheda per avvenuta consegna. Nel caso in cui non sia possibile procedere con la consegna *brevi manu*, il valutatore consegnerà la scheda con modalità che prevedano la prova della consegna e la riservatezza della comunicazione (es. mail nella casella di posta personale). La sottoscrizione della scheda da parte del valutato ha solo valore di avvenuta consegna, non di "accettazione" della valutazione e non pregiudica l'accesso a eventuali procedure di conciliazione. Tuttavia, se il valutato rifiuta la sottoscrizione della consegna della scheda non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

**Contraddittorio:** anche per i dirigenti/direttori il sistema prevede due livelli di risoluzione delle controversie collegate alla valutazione. Il primo livello consiste nel contraddittorio e si articola nel modo seguente: una volta ricevuta la valutazione della componente comportamentale, il valutato ha 7 giorni di tempo per attivare l'eventuale contraddittorio, ossia per richiedere per iscritto al valutatore la revisione della valutazione o un ulteriore colloquio di approfondimento. Il direttore generale non può rifiutarsi di accordare un colloquio al valutato che ne faccia richiesta. Il valutatore, ricevuta la richiesta, ha 7 giorni di tempo per rispondere, effettuare l'ulteriore colloquio e confermare la valutazione o rivedere il giudizio. In ogni caso l'esito delle sue decisioni va motivato per iscritto e comunicato al valutato.

Il secondo livello di risoluzione è invece previsto con l'intervento del conciliatore ed è descritto nel paragrafo 4.8.

#### Componente capacità di valutazione dei collaboratori

La componente riguardante la capacità di valutazione dei collaboratori (5% della performance dei dirigenti/direttori) viene misurata, tenuto conto della numerosità dei valutati, sulla base della **significativa** differenziazione dei giudizi misurata con indicatori di dispersione e/o di una valutazione complessiva sulla capacità di definire profili articolati e sugli eventuali feedback ricevuti dai valutati sulle modalità applicative dei processi di valutazione (compliance nei confronti dell'applicazione delle regole della valutazione).

La capacità di valutazione dei collaboratori viene misurata dall'OIV sulla base delle valutazioni effettuate dai dirigenti e relative alla componente comportamentale; successivamente l'OIV stesso trasmette al direttore generale una proposta di valutazione sulla base di un punteggio che va da 0% a 5%. Il direttore generale potrà discostarsi dalla valutazione proposta dall'OIV con adeguate motivazioni.

## **4.6 La valutazione del direttore generale**

La valutazione della performance del direttore generale è attribuita al Consiglio di Amministrazione su proposta dell'OIV, ed è così composta:

#### Componente risultati

La componente dei risultati per il direttore generale è misurata dal livello di raggiungimento degli **obiettivi operativi assegnati** (70% della performance individuale complessiva).

#### Componente comportamenti

La valutazione della componente comportamentale del direttore generale (30% della performance individuale complessiva) riguarda le competenze professionali e manageriali dimostrate nell'esercizio dell'incarico, compresa la capacità di valutazione.

Entro il 15 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento, il direttore generale relaziona l'OIV sull'andamento delle attività mediante l'allegata scheda, esplicitando il contributo individuale fornito alla governance esterna e interna dell'Ente.

Nella tabella 4 si riportano gli 8 ambiti comportamentali per i quali il direttore generale dovrà produrre all'OIV un sintetico rendiconto. A ciascun ambito comportamentale è associato un peso percentuale che sarà utilizzato nel calcolo del punteggio complessivo. Il peso percentuale è fissato dall'OIV in accordo con il Presidente dell'Ente.

L'OIV, unitamente agli elementi riportati nella scheda, raccoglierà ulteriori informazioni necessarie a valutare i diversi fattori nel corso dell'anno. Oltre al colloquio con il valutato, l'OIV potrà avere accesso ai sistemi informativi e alle strutture e agli uffici, anche al fine di tenere conto di eventuali violazioni a precisi obblighi o norme di legge connessi alla responsabilità dirigenziale e/o disciplinare, tali per cui il mancato rispetto è esplicitamente connesso alla valutazione della performance o alla corresponsione della retribuzione di risultato o incentivi.

AMBITI COMPORTAMENTALI	TRACCIA DELLE INFORMAZIONI DA PRODURRE
<b>A) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE ESTERNA-INTERISTITUZIONALE</b>	
<b>Capacità propositiva e supporto allo sviluppo di decisioni strategiche inclusive</b>	1) indicare eventuali proposte presentate di progetti complessi, in linea con le priorità strategiche fissate dal CDA (specificare finalità del progetto, priorità interessata, attori coinvolti, output attesi e ruolo del dg nella definizione della proposta)  2) indicare le modalità con cui vengono costruiti e mantenuti rapporti di collaborazione con gli stakeholder-chiave, allo scopo di coadiuvare il Presidente nell'attuazione delle priorità strategiche (specificare stakeholder-chiave coinvolti per priorità, azioni intraprese, criticità riscontrate, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)
<b>Capacità negoziali, di networking, e di coordinamento e stimolo degli attori pubblici o privati per una migliore gestione di progetti di ricerca di rilevante importanza strategica (anche PNRR)</b>	3) Indicare le misure adottate per favorire l'avanzamento dei progetti di ricerca di rilevante importanza rispetto alle priorità strategiche dell'OGS (specificare progetto, stato di avanzamento, attori coinvolti e loro ruolo, misure adottate, azioni di monitoraggio implementate, criticità riscontrate, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)
<b>Capacità di coordinamento, stimolo e monitoraggio degli attori pubblici/privati per un'efficace attuazione di accordi e partnership internazionali</b>	4) Indicare le misure adottate per favorire l'attuazione di accordi/partnership internazionali (specificare accordo, attori coinvolti, misure adottate, azioni di monitoraggio implementate, criticità riscontrate, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)
<b>B) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE INTERNA</b>	
<b>Capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale nella gestione delle risorse umane e della qualità di processi/attività</b>	6) Indicare le azioni di innovazione e cambiamento organizzativo promosse all'interno dell'ente per migliorare la sua capacità di risposta alle sollecitazioni ambientali (specificare decisioni adottate, conseguenti attività svolte, eventuali difficoltà incontrate ed eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)  7) Indicare le iniziative promosse all'interno dell'Ente per stimolare le opportunità di crescita professionale e valorizzare il contributo dei singoli, evitando disparità di trattamento tra il personale, nonché conflitti interni 8) Indicare lo stato di avanzamento della spesa rispetto agli obiettivi principali affidati in modo tale da misurare il grado di realizzazione finanziaria, mediante rapporto impegni/stanzamenti al 31.12
<b>B.2) Capacità di coordinamento, direzione e controllo al fine di rispondere a situazioni di crisi/emergenza</b>	9) indicare situazioni di crisi/emergenza che hanno richiesto una risposta organizzativa (descrivere situazione, attori coinvolti, soluzioni alternative prospettate, decisioni assunte, sistema di monitoraggio implementato, ruolo specifico del direttore generale, eventuali risultati conseguiti fino al 31.12)

AMBITI COMPORTAMENTALI	TRACCIA DELLE INFORMAZIONI DA PRODURRE
<b>B.3) Capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici nella gestione dei rischi, della tutela della legalità e della trasparenza</b>	10) Indicare le soluzioni organizzative e gestionali per assicurare la gestione dei rischi, della legalità e della trasparenza all'interno dell'ente
<b>B.4) Capacità di monitorare e valutare l'andamento complessivo della gestione</b>	11) Indicare le attività svolte in tema di elaborazione e sviluppo degli indicatori di performance, nonché le modalità con cui i risultati vengono interpretati e valutati ai fini del miglioramento continuo

Tab. 4 Ambiti di valutazione dei comportamenti del direttore generale

L'OIV, unitamente agli elementi riportati nella scheda, raccoglierà ulteriori informazioni necessarie a valutare i diversi fattori nel corso dell'anno. Oltre al colloquio con il valutato, l'OIV potrà avere accesso ai sistemi informativi e alle strutture e agli uffici, anche al fine di tenere conto di eventuali violazioni a precisi obblighi o norme di legge connessi alla responsabilità dirigenziale e/o disciplinare, tali per cui il mancato rispetto è esplicitamente connesso alla valutazione della performance o alla corresponsione della retribuzione di risultato o incentivi.

L'OIV proporrà al Consiglio di Amministrazione una valutazione per ciascun ambito comportamentale così definita:

- eccellente = 4 punti
- adeguato al ruolo = 3 punti
- adeguato al ruolo, ma con alcuni margini di miglioramento = 2 punti
- adeguato al ruolo, ma con significativi margini di miglioramento = 1 punto
- non adeguato = 0 punti

Il punteggio complessivo della componente comportamentale assegnato al direttore generale è dato dalla media ponderata dei punteggi attribuiti ai singoli ambiti comportamentali presi in esame, riportato al peso del 25%. Ad esso va aggiunto il punteggio (da 0% a 5%) relativo alla capacità di giudizio calcolato dall'OIV sulla base di quanto già previsto per i dirigenti/direttori.

L'OIV, raccolti tutti gli elementi collegati ai risultati e ai comportamenti, provvederà a formulare una proposta di valutazione della performance individuale del direttore generale al Presidente il quale porterà la valutazione in Consiglio di Amministrazione che con apposito provvedimento procederà alla valutazione finale.

#### 4.7 La procedura di conciliazione

Fermo restando la possibilità di avviare la conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile, l'OGS ha definito la seguente procedura rivolta a risolvere i conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione individuale, al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale operando nel rispetto dei criteri di celerità, efficacia, efficienza ed economicità. In caso di disaccordo sul giudizio finale, il valutato, avendo già richiesto al valutatore il contraddittorio relativo alla valutazione dei comportamenti secondo quanto sopra descritto, può ricorrere al conciliatore, cioè a un terzo che non decide sulla controversia, ma si limita a creare le condizioni affinché le parti possano giungere a una composizione del conflitto. La procedura di conciliazione non si configura pertanto come valutazione di seconda istanza e viene svolta dall'OIV.

Nel caso in cui il valutato decida di ricorrere al conciliatore, farà pervenire la sua richiesta alla struttura di supporto che procederà ad attivare la Consigliera di Fiducia per esaminare la documentazione pervenuta, sentire valutatore e valutato con le modalità che riterrà più opportune<sup>5</sup>, e tentare di comporre un accordo, qualora ne sussistano i presupposti. Il tentativo del conciliatore deve essere esperito entro i 20 giorni lavorativi dalla richiesta. Il conciliatore manterrà la riservatezza delle informazioni acquisite e adotterà tutte le misure idonee a evitare che esse possano essere conosciute a terzi estranei alla procedura conciliativa. Nel caso si giunga a un accordo che prevede una modifica della valutazione precedentemente formulata, il conciliatore inviterà il valutatore a dar seguito all'accordo raggiunto modificando la scheda e trasmettendo la nuova valutazione all'interessato, oltre che, per conoscenza, al conciliatore stesso e all'OIV;

<sup>5</sup> Il conciliatore può sentire le parti congiuntamente o separatamente a sua discrezione. Nel caso di incontro congiunto entrambe le parti possono farsi assistere da un rappresentante sindacale.

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

#### **4.8 Livelli insufficienti di performance**

Le soglie di punteggio minimo che definiscono la così detta “valutazione negativa” sulla base dell’art. 5-bis del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii. e che rilevano ai fini della responsabilità dirigenziale e dell’accertamento dell’insufficiente rendimento previsto dall’art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies del d.lgs. 165/2001<sup>6</sup>, sono le seguenti:

- per il personale di comparto, l’ottenimento di un punteggio complessivo (risultati e comportamenti) inferiore al 60%;
- per il personale dirigenziale, l’ottenimento di un punteggio complessivo (risultati e comportamenti) inferiore al 65%.

In ogni caso, il punteggio complessivo relativo alla performance individuale è assegnato fatto salvo l’accertamento da parte dell’Ente di violazioni a obblighi o norme di legge connessi alla responsabilità disciplinare e/o dirigenziale, tali per cui il mancato rispetto è esplicitamente connesso alla valutazione della performance o alla corresponsione della retribuzione di risultato o incentivi.

---

<sup>6</sup> Ai sensi dell’articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), d.lgs. 165/2001: “Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: [...] f-quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell’Amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell’ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell’articolo 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.”.

## Allegato A – Catalogo dei comportamenti realizzativi e trasversali per la valutazione del personale di comparto

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

## Allegato B – Catalogo dei comportamenti manageriali e trasversali per la valutazione dei dirigenti/direttori e del personale con incarico di responsabilità (capi ufficio)

AREA TRAVERSALE		
Competenze coinvolte		Comportamento associato
<b>Allineamento con l'organizzazione</b>	T1	In situazioni di cambiamento si attiva con contributi personali operativi o di idee
	T2	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale
	T3	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione
<b>Attenzione alle relazioni</b>	T4	Comunica in modo chiaro e completo, preoccupandosi che l'interlocutore abbia compreso il messaggio
	T5	Ascolta l'interlocutore dimostrando cordialità e apertura verso le opinioni altrui
	T6	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche
	T7	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione
<b>Collaborazione</b>	T8	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	T9	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo di colleghi al lavoro svolto
	T10	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise
<b>Flessibilità</b>	T11	Adatta le proprie abitudini lavorative (Orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura
	T12	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti
<b>Negoziare e persuasione</b>	T13	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte
	T14	Negozia individuando soluzioni che soddisfino tutte le parti coinvolte
<b>Orientamento al miglioramento e all'innovazione</b>	T15	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.)
	T16	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto
	T17	Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi
	T18	Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
AREA MANAGERIALE		
Competenze coinvolte		Comportamento associato
<b>Gestione riunioni e public speaking</b>	M1	Gestisce correttamente le riunioni di lavoro (gestione ordine del giorno, gestione dei tempi, coinvolgimento dei partecipanti, focalizzazione delle conclusioni)
	M2	È in grado di elaborare e tenere presentazioni complesse e articolate in presenza di uditorio qualificato
<b>Programmazione e controllo</b>	M3	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità
	M4	Programma e ottimizza le attività delle diverse figure operanti nel laboratorio, l'esecuzione degli interventi tecnici e/o l'utilizzo del laboratorio a fini didattici
	M5	Pianifica e organizza le attività di tirocinio, di specializzazione o di tutoraggio
	M6	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi
	M7	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro e i propri colleghi in base alle priorità
<b>Supervisione dei collaboratori</b>	M8	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente
	M9	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi o negativi
	M10	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione
	M11	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà, pur tenendo conto delle esigenze organizzative
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	M12	Delega sistematicamente e riconosce autonomia i propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività
	M13	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori
	M14	Utilizza le situazioni quotidiane e gli strumenti a disposizione (aggiornamento, affiancamento, riunioni, ecc.) per favorire la crescita professionale dei collaboratori
	M15	Ascolta e orienta le aspettative professionali dei collaboratori, tenendo conto delle esigenze e delle opportunità organizzative
<b>Capacità di valutazione</b>	M16*	Valuta i propri collaboratori con accuratezza, in maniera equilibrata, con particolare attenzione a fornire feedback adeguati al loro sviluppo professionale e al miglioramento della performance

\* M16 obbligatorio per il personale con incarichi di responsabilità (capi ufficio)



# Elenco firmatari

ATTO SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE AI SENSI DEL D.P.R. 445/2000 E DEL D.LGS. 82/2005 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

Questo documento è stato firmato da:

NOME: DEL NEGRO PAOLA

CODICE FISCALE: DLNPLA59L58L483M

DATA FIRMA: 28/02/2023 16:30:15

IMPRONTA: A2A9F345CAA8D7FD4AC60B078438DA41D1511DF297351C01B0EF331CB4E1FD10  
D1511DF297351C01B0EF331CB4E1FD10BD6C4F51E05E2B0F414EB2F0B030891D  
BD6C4F51E05E2B0F414EB2F0B030891D702E41D86DA5B82122EE460D460EC8CB  
702E41D86DA5B82122EE460D460EC8CB4D2511989E3CF10E41E95604CD4851D2

NOME: CASAGLI NICOLA

CODICE FISCALE: CSGNCL65P29E625R

DATA FIRMA: 28/02/2023 16:33:05

IMPRONTA: 2B420E5DA5B6972CF586B617C1C9FFB7808BA9C87C1623B305BC2BA13AD68C45  
808BA9C87C1623B305BC2BA13AD68C458FE196EA976D7DFAB5639449C0E6AE8D  
8FE196EA976D7DFAB5639449C0E6AE8DE1FBE252CD810D79BA1F24D0678571B5  
E1FBE252CD810D79BA1F24D0678571B5CEDFC51E601AE60131C988ED0E1BC04F