



OGS

Istituto Nazionale
di Oceanografia
e di Geofisica
Sperimentale

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento 01.2025

Indice

Premessa	3
1. Il contesto organizzativo	4
2. Le fasi del ciclo di gestione della performance	5
2.1 Pianificazione e programmazione	6
2.2 Gestione e monitoraggio	6
2.3 Misurazione e valutazione della performance	7
2.4 Utilizzo dei risultati e rendicontazione	7
3. La performance organizzativa	8
3.1 Il valore pubblico	8
3.2 La valutazione partecipata	8
3.3 La misurazione e valutazione della performance organizzativa	8
4. La performance individuale	11
4.1 Gli elementi di riferimento	11
4.2 I soggetti della valutazione	12
4.3 La valutazione del personale di livello IV-VIII	13
4.4 La valutazione del personale con incarichi di responsabilità (responsabili di unità organizzativa)	15
4.5 La valutazione dei dirigenti delle strutture amministrative e dei direttori delle strutture tecniche	17
4.6 La valutazione dei direttori di sezione e centro	19
4.7 La valutazione del direttore generale	21
4.8 Livelli insufficienti di performance	23
5. Misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e tecnologi	24
5.1 I soggetti e le responsabilità	24
5.2 Obiettivi, indicatori e target	24
5.3 Fasi, rendicontazione e utilizzo.....	25
6. La procedura di conciliazione	27
Allegato A – Catalogo dei comportamenti realizzativi e trasversali per la valutazione del personale di comparto...	28
Allegato B – Catalogo dei comportamenti manageriali e trasversali per la valutazione dei dirigenti/Direttori e del personale con incarico di responsabilità (capi ufficio)	29

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 tecnologi che hanno incarichi di responsabilità amministrativa e gestionale e ai dipendenti dei livelli IV-VIII nonché, in via sperimentale e nelle more di quanto di competenza dell'ANVUR, a tutti i ricercatori e tecnologi, nei limiti di quanto previsto dal DPCM 26 gennaio 2011.

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, se 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 che gli EPR vigilati MUR sono tenuti ad osservare (art. 13 c. 12 d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.).

1. Il contesto organizzativo

L'Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale - OGS è un Ente Pubblico di Ricerca, vigilato dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) 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 tecniche e 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 Generale (DG)
- Direzione per la gestione delle Risorse Umane (DRU);
- Direzione per la gestione Finanziaria Patrimoniale (DFP);
- Struttura tecnica Cooperazione internazionale e Promozione della Ricerca (ICAP);
- Struttura tecnica Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT).

A questi vanno aggiunti gli uffici di staff al presidente e al direttore generale:

- Struttura tecnica permanente a support dell'OIV
- Ufficio Stampa.

Sono organi dell'Ente il Consiglio Scientifico composto da sette membri di cui quattro selezionati fra scienziati di chiara fama internazionale e tre eletti tra i ricercatori dell'Ente, 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.
Pianificazione e programmazione	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;
Gestione e monitoraggio	c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
Misurazione e valutazione	d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
Utilizzo dei risultati	e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
Rendicontazione	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

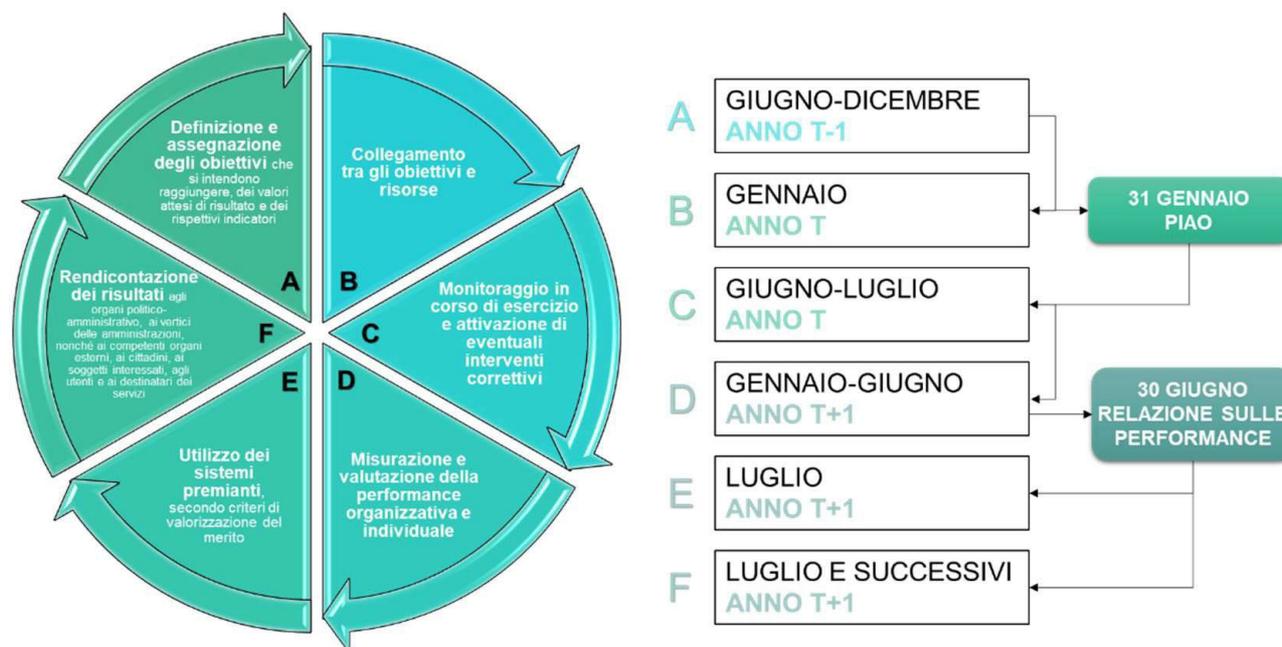


Fig. 1 Le tempistiche annuali del ciclo delle performance

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 inserite 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 Integrato 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.¹ 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 delle strutture 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.

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

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 Triennale 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) 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.

Tuttavia, le specificità connesse con la natura di ente di ricerca rendono complessa l'introduzione di sistemi di valutazione partecipata e di identificazione degli stakeholder esterni, se non in misura limitata e solo per specifiche attività, quali ad esempio quelle di formazione e divulgazione rivolte al pubblico che l'Ente promuove e per le quali vengono già previste rilevazioni ad hoc.

Per quanto riguarda gli stakeholder interni, l'Ente promuove regolarmente indagini di valutazione del benessere organizzativo, sul funzionamento organizzativo delle strutture e su altri temi collegati alla promozione di un ambiente di lavoro in linea con le indicazioni dell'European Charter for Researchers. L'utilizzo di tali strumenti ai fini della valutazione della performance organizzativa è in fase di sperimentazione.

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 attivata dalla struttura tecnica di supporto all'OIV con il coordinamento dell'OIV, nei tempi e nelle modalità previste dalla norma e dal presente Sistema, e consiste nella raccolta dei dati e delle rendicontazioni necessarie alla valutazione.

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

- direttore generale;
- direttori di Sezione e Centro;
- dirigenti amministrativi e responsabili delle unità tecnico-amministrative, personale amministrativo e tecnologi con incarico di responsabilità amministrativo gestionale;
- personale di livello IV-VIII.

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 di tutti gli obiettivi riferiti alla struttura di afferenza.
- **gli obiettivi individuali**, se previsti dal ruolo. Nel caso ad una persona venga assegnato più di un obiettivo, i risultati vengono calcolati come media del punteggio di valutazione degli obiettivi.

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

In relazione a questa seconda dimensione è previsto un meccanismo di calibrazione delle valutazioni *ex ante*; a tal fine i soggetti valutatori, su impulso dell'ufficio di supporto all'OIV, prima di dare avvio ai colloqui individuali, si riuniscono per concordare il metro di valutazione da utilizzare.

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 ASSEGNATI ALLA STRUTTURA	OBIETTIVI INDIVIDUALI SPECIFICI	COMPORAMENTI OSSERVATI	CAPACITÀ DI VALUTAZIONE
DIRETTORE GENERALE	70%		25%	5%
DIRETTORI DI SEZIONE O CENTRO	50%	20%	30%	
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, 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	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SU PROPOSTA OIV
DIRIGENTI DI STRUTTURE AMMINISTRATIVE O TECNICHE	DIRETTORE GENERALE
PERSONALE CON INCARICO DI RESPONSABILITÀ/CAPO UFFICIO	<ul style="list-style-type: none"> • DIRETTORE GENERALE • DIRIGENTI STRUTTURE AMMINISTRATIVE E TECNICHE
PERSONALE LIVELLO IV-VIII	<ul style="list-style-type: none"> • DIRETTORE GENERALE o DIRETTORE GENERALE direttamente o su proposta del RESPONSABILE/CAPO UFFICIO • DIRIGENTI STRUTTURE AMMINISTRATIVE E TECNICHE direttamente o su proposta del RESPONSABILE/CAPO UFFICIO • DIRETTORI DI SEZIONE O CENTRO sentito il COORDINATORE dell'Unità Organizzativa

Tab. 3 Valutati e valutatori

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 tra i quali, a inizio ciclo, vengono scelti dal direttore generale N=10 item (allegato A).

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%).

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 dovrà procedere con l'attribuzione delle valutazioni sulla scheda avvalendosi della piattaforma a ciò dedicata. Il valutatore dovrà successivamente procedere con la consegna al valutato della scheda con la valutazione dei comportamenti. Il valutato deve visualizzare la scheda sulla piattaforma e accettarla per presa visione. L'accettazione della scheda per presa visione 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 presa visione alla consegna della scheda, non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

Contraddittorio: il sistema prevede due livelli di risoluzione delle controversie collegate alla valutazione. Il primo livello consiste nel contraddittorio 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 6.

4.4 La valutazione del personale con incarichi di responsabilità (responsabili di unità organizzativa)

La valutazione della performance del personale con incarichi di responsabilità 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 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 e la capacità di valutazione dei collaboratori (30% della performance individuale complessiva).

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

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 dovrà procedere con l'attribuzione delle valutazioni sulla scheda avvalendosi della piattaforma a ciò dedicata. Il valutatore dovrà successivamente procedere con la consegna al valutato della scheda con la valutazione dei comportamenti. Il valutato deve visualizzare la scheda sulla piattaforma e accettarla per presa visione. L'accettazione della scheda per presa visione 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 presa visione alla consegna della scheda, non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

Contraddittorio: il sistema prevede due livelli di risoluzione delle controversie collegate alla valutazione. Il primo livello consiste nel contraddittorio 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 6.

4.5 La valutazione dei dirigenti delle strutture amministrative e dei direttori delle strutture tecniche

La valutazione della performance dei dirigenti di strutture amministrative e dei direttori delle strutture 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 appartenenza (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 tra i 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%).

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 visualizza la scheda sulla piattaforma a ciò dedicata e la accetta per presa visione. L’accettazione della scheda per presa visione 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 presa visione alla 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 6.

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/direttori 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 dei direttori di Sezione e Centro

La valutazione della performance dei direttori di Sezione e Centro è attribuita dal Consiglio di Amministrazione su proposta congiunta dell'OIV e del direttore generale ed è composta come di seguito riportato:

Componente risultati

- **obiettivi attribuiti alla Sezione o Centro di assegnazione** (50% della performance individuale complessiva): si considera in termini percentuali la media di raggiungimento degli obiettivi annuali, eventualmente pesati, 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).
- **obiettivi individuali** (20% della performance individuale complessiva): si considera in termini percentuali la media del raggiungimento degli obiettivi assegnati. La misurazione della performance individuale è affidata all'ufficio di supporto dell'OIV 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 che attribuirà un giudizio per ciascun obiettivo assegnato 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 può discostarsene motivando opportunamente.

Si fa presente che il livello di raggiungimento complessivo nel caso in cui ad una persona siano assegnati più di un obiettivo specifico viene calcolato come media del punteggio di valutazione degli obiettivi, riportato in termini percentuali. Gli obiettivi non valutabili non concorrono al calcolo della media.

Su impulso dell'ufficio a supporto dell'OIV, sarà avviato il monitoraggio sul perseguimento degli obiettivi individuali con cadenza trimestrale.

L'attività di misurazione e valutazione della performance dei direttori 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.

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 (allegato B) è riportato un catalogo di comportamenti tra i quali a inizio ciclo vengono scelti dal direttore generale N=10 item; 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 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" (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 30 fino a 57 compreso	= [Punteggio totale]*100/65	= [Valore percentuale]*30/100
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 ogni tre mesi in occasione del monitoraggio 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. Gli esiti del confronto dei monitoraggi infrannuali vanno formalizzati con la compilazione della scheda intermedia o la stesura di un verbale.

In occasione dell'ultimo monitoraggio, il confronto tra valutato e direttore generale si conclude con la consegna della scheda di valutazione al direttore anche successivamente al colloquio. Il valutato visualizza la scheda sulla piattaforma a ciò dedicata e la accetta per presa visione. L'accettazione della scheda per presa visione 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 presa visione alla consegna della scheda, non può richiedere il contraddittorio come di seguito previsto.

Contraddittorio: anche per i 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 6.

Monitoraggio e misurazione finale

L'OIV, con il supporto dell'ufficio preposto, raccoglierà i risultati della misurazione della performance della Sezione o Centro, i risultati relativi agli obiettivi individuali e la valutazione dei comportamenti nonché tutte informazioni necessarie a valutare i diversi fattori nel corso dell'anno. 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, raccolti tutti gli elementi collegati ai risultati e ai comportamenti, provvederà a formulare una proposta di valutazione della performance individuale dei direttori e di trasmettere la valutazione al Consiglio di Amministrazione che con apposito provvedimento procederà alla valutazione finale.

4.7 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
A) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE ESTERNA-INTERISTITUZIONALE	
Capacità propositiva e supporto allo sviluppo di decisioni strategiche inclusive	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)
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)	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)
Capacità di coordinamento, stimolo e monitoraggio degli attori pubblici/privati per un'efficace attuazione di accordi e partnership internazionali	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) CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE INTERNA	
Capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale nella gestione delle risorse umane e della qualità di processi/attività	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.2) Capacità di coordinamento, direzione e controllo al fine di rispondere a situazioni di crisi/emergenza	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)
B.3) Capacità di coordinamento, direzione e controllo degli uffici nella gestione dei rischi, della tutela della legalità e della trasparenza	10) Indicare le soluzioni organizzative e gestionali per assicurare la gestione dei rischi, della legalità e della trasparenza all'interno dell'ente
B.4) Capacità di monitorare e valutare l'andamento complessivo della gestione	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 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 Consiglio di Amministrazione che con apposito provvedimento procederà alla valutazione finale.

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. 165/2001², 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.

5. Misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e tecnologi

La verifica, misurazione e valutazione delle attività svolte dai ricercatori e tecnologi deve tenere in considerazione le peculiarità già inizialmente previste all'art 74, comma 4, del d.lgs. 150/2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico (c.d. decreto Brunetta) il quale rimanda per i ricercatori e tecnologi ad un apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. In tal senso, il relativo D.P.C.M. 26 gennaio 2011 *“Determinazione dei limiti e delle modalità applicative delle disposizioni del Titolo II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca”* se da un lato prevede al comma 1 dell'art. 14 che gli enti pubblici adottino misure volte alla misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e tecnologi e all'utilizzo di sistemi premianti, dall'altro al successivo comma 3, rimanda per l'attuazione di queste finalità alla definizione dei relativi criteri da parte dell'ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario della ricerca), d'intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità (ora ANAC, Autorità nazionale anticorruzione).

Inoltre, nell'ultima tornata contrattuale del comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021, sono rimaste inattuato le iniziali previsioni del relativo atto di indirizzo del 10 maggio 2022 in relazione all'introduzione strumenti per la valorizzazione individuale di ricercatori e tecnologi come la possibilità di ricondurre al sistema di gestione della performance i criteri per l'erogazione del trattamento accessorio del personale dei livelli I-III, con una indennità la cui natura ne consenta una erogazione subordinata alle risultanze di una valutazione riferita alla performance nel rispetto delle specificità del settore della ricerca. L'auspicio è che il prossimo CCNL 2022-2024 possa dare indicazioni certe sulla materia.

Per quanto attiene il collegamento tra performance e trattamento economico individuale dei ricercatori e tecnologi, l'ultimo CCNL 2019-2021 siglato il 18 gennaio 2024, confermando le previsioni del precedente CCNL 2016-2018, prevede che per questa tipologia di lavoratori resta fermo quanto previsto dal citato art. 74, comma 4, del d.lgs. n. 150 del 2009.

In via sperimentale e nelle more delle possibili novità contrattuali e della individuazione da parte dell'ANVUR dei criteri di cui al citato art. 14, al comma 2, l'OGS introduce il seguente sistema di misurazione e valutazione della performance rivolto a tutti i ricercatori e tecnologi, tranne che per i tecnologi cui sono attribuiti incarichi amministrativi e gestionali (per i quali si applica quanto previsto nel paragrafo 4.4 del presente Sistema), con particolare riferimento alle attività e alle responsabilità non ordinarie svolta da tale tipologia di personale.

Trattandosi di una prima applicazione, nel caso di interpretazioni non chiare o ambigue del processo valutativo, la struttura tecnica a supporto dell'OIV interpellerà l'OIV quale esperto e parte terza e indipendente.

5.1 I soggetti e le responsabilità

La misurazione della performance, su impulso della struttura a supporto dell'OIV, viene effettuata dal singolo valutato relativamente all'anno di competenza.

La validazione spetta al superiore gerarchico del ricercatore o del tecnologo al 31.12 dell'anno di competenza.

5.2 Obiettivi, indicatori e target

Nell'ambito di quanto premesso, la performance dei ricercatori e tecnologi è misurata e valutata con cadenza annuale in termini di contributo individuale a obiettivi comuni individuati e sulla base di indicatori definiti.

In particolare, in fase di prima applicazione, è individuato il seguente obiettivo comune per tutti i ricercatori e tecnologi:

- Contributo alle missioni dell'Ente.

Nella tabella 5 sono elencati gli indicatori atti a misurare l'obiettivo, il peso attribuito a ciascun indicatore, l'unità misura, la formula di calcolo e il target attribuito in fase di prima applicazione.

A partire dall'anno successivo a quello di prima applicazione, in fase di programmazione, il direttore generale, sentiti i direttori di Sezione e Centro e i dirigenti, può rideterminare annualmente il target.

Obiettivo	Nome Indicatore	Peso indicatore	Unità di misura	Formula di calcolo	Target
CONTRIBUTO ALLE MISSIONI DELL'ENTE	Coordinatore di progetto	1	Numero x peso	Somma	>=3
	Responsabile gestionale di progetto	1	Numero x peso		
	Responsabile gestionale di reti/infrastrutture/laboratori	1	Numero x peso		
	Incarichi di rappresentanza dell'OGS	1	Numero x peso		
	Docenza annuale presso Università	1	Numero x peso		
	Responsabile/coordinatore di Ufficio	1	Numero x peso		
	Responsabile di attività specifica	0,8	Numero x peso		
	Responsabile di unità operativa o di apparecchiature scientifiche	0,8	Numero x peso		
	Coordinatore/presidente di gruppi di Lavoro, commissioni, comitati e tavoli tecnici	0,8	Numero x peso		
	Tutoraggio di dottorati di ricerca	0,8	Numero x peso		
	Organizzazione di convegni, seminari, workshop	0,5	Numero x peso		
	Partecipazione a progetti	0,5	Numero x peso		
	Supporto ad organismi collegiali	0,5	Numero x peso		
	Partecipazione a gruppi di lavoro, commissioni, comitati e tavoli tecnici	0,5	Numero x peso		
	Tutoraggio tesi di laurea, tirocini curricolari ed extra-curricolari	0,5	Numero x peso		
	Referaggio pubblicazioni	0,5	Numero x peso		
Partecipazione alla gestione di progetti	0,5	Numero x peso			

Tab. 5 Obiettivo standard, indicatori e target

5.3 Fasi, rendicontazione e utilizzo

Il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e tecnologi del presente paragrafo si articola nelle seguenti fasi:

FASE	ATTIVITÀ	RESPONSABILE	TEMPI
Assegnazione obiettivi	Comunicazione dei criteri di valutazione delle attività e dei relativi indicatori di cui al paragrafo 5.2 ai ricercatori e tecnologi	Direttore generale	Entro il mese di febbraio dell'anno T
Misurazione e validazione	Misurazione e validazione	Ricercatore / tecnologo/ responsabile diretto	Entro il mese di febbraio dell'anno T+1
	Assegnazione alla fascia di performance	Struttura a supporto dell'OIV	Entro il mese di marzo dell'anno T+1
Rendicontazione	Vedi paragrafo 2.4 e 5.3		
Utilizzo dei risultati	Vedi paragrafi 2.4 e 5.3		

Tab. 6 Le fasi del ciclo di gestione della performance dei ricercatori e tecnologi

Assegnazione degli obiettivi

Ad inizio anno il direttore generale comunica formalmente gli obiettivi a tutti i ricercatori e tecnologi in servizio.

Misurazione

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di assegnazione, la struttura tecnica a supporto dell'OIV avvia la fase di misurazione inviando a ciascun ricercatore la scheda per la rilevazione dei risultati.

Il valutato dovrà indicare in maniera precisa e documentabile i risultati rispetto gli indicatori nella scheda che sarà successivamente validata dal diretto responsabile. Sarà cura del responsabile / direttore di Sezione / Centro raccogliere le schede e inviarle all'ufficio di supporto all'OIV.

Validazione e rendicontazione dei risultati

La struttura tecnica a supporto dell'OIV, raccolte tutte le schede, verifica, anche a campione, i risultati dichiarati e formula una graduatoria.

La performance è insufficiente quando il risultato è inferiore al target annuale definito, il personale che non raggiunga un livello di performance sufficiente non sarà incluso nella graduatoria.

I risultati complessivi della performance di ricercatori e tecnologi saranno inseriti nella Relazione sulla Performance, relazione che riporta i risultati ottenuti nel corso di ciascuna annualità del ciclo di cui al paragrafo 2.4.

Utilizzo dei risultati

La graduatoria con i risultati della valutazione potrà essere utilizzata al fine dell'attribuzione di eventuali trattamenti economici correlati i cui criteri di distribuzione siano individuati in sede di contrattazione integrativa, secondo principi di differenziazione e fasce di merito piramidali.

6. 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 definisce 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 dalla/dal Consigliera/e di Fiducia.

Nel caso in cui il valutato decida di ricorrere al conciliatore, farà pervenire la sua richiesta alla struttura di supporto dell'OIV che procederà ad attivare la/il Consigliera/e di Fiducia per esaminare la documentazione pervenuta, sentire valutatore e valutato con le modalità che riterrà più opportune¹, 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; 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.

¹ 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.

² 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.

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

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

Allegato B – Catalogo dei comportamenti manageriali e trasversali per la valutazione dei dirigenti/direttori e del personale con incarico di responsabilità (responsabili di unità organizzativa)

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