



ISTITUTO NAZIONALE
DI OCEANOGRAFIA e DI GEOFISICA SPERIMENTALE

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale

Maggio 2017



Sommario

Premessa	3
1. L'Istituto Nazionale di Oceanografia e Geofisica Sperimentale	3
1.1. La missione.....	3
1.2. L'organizzazione	4
1.3. L'articolazione territoriale.....	5
2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	6
2.1 La definizione degli obiettivi organizzativi strategici e operativi	6
2.2 Gli indicatori di output e di outcome e i target.....	7
2.3 La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali	8
2.4 Il monitoraggio in itinere.....	8
2.5 Valutazione degli obiettivi strategici e operativi.....	8
3 La performance individuale.....	9
3.1 I comportamenti organizzativi.....	10
3.2 L'indice sintetico di performance individuale	12
4 Tempi e modalità del ciclo della performance	13
5 Le procedure di conciliazione	13
6 Benessere organizzativo	13



Premessa

La Legge 4.3.2009, n. 15 ed il relativo D.lgs. 27.10.2009, n. 150, di seguito "*Decreto*", hanno introdotto il ciclo di gestione della performance nelle amministrazioni pubbliche che, in estrema sintesi, rappresenta un insieme di attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato delle amministrazioni. Esso può essere ricondotto ad alcune fasi che costituiscono un riferimento al tempo stesso logico e temporale: la pianificazione strategico- operativa, la misurazione della performance, la valutazione della performance e l'erogazione di premi secondo criteri di valorizzazione del merito.

L'articolo 7 del Decreto dispone, più precisamente, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente ... "la *performance organizzativa* e la *performance individuale*" intendendo con la prima i risultati gestionali delle amministrazioni nel loro complesso e con la seconda il "*contributo*" che il singolo dipendente, il dirigente, l'unità organizzativa, apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione.

Al fine di regolare sul piano del metodo e delle procedure tale processo, il Decreto prevede che le amministrazioni adottino, con apposito provvedimento, un "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*" (di seguito Sistema), ovvero sia un documento, di natura metodologica, che deve individuare:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Decreto assegna all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), istituito ai sensi dell'art. 14 del citato D.lgs. n. 150/09, il compito di definire in prima attuazione il Sistema in parola, anche in base alle direttive della Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza, l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT poi ANAC, ora Funzione Pubblica) mentre assegna al Consiglio di Amministrazione il compito di adottarlo.

Il Sistema dell'Istituto Nazionale di Oceanografia e Geofisica sperimentale, precedentemente predisposto nel 2011, è stato aggiornato e integrato dall'OIV per tener conto dell'evoluzione del quadro normativo e regolatorio, in particolare dell'emanazione del D.lgs.n.33/2013 e delle "Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance degli enti pubblici di ricerca" approvate da ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015.

1. L'Istituto Nazionale di Oceanografia e Geofisica Sperimentale

L'Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale (OGS) è un ente di ricerca a vocazione internazionale vigilato dal Ministero dell'Istruzione, della Università e della Ricerca, e trae le sue origini dalla Scuola di Astronomia e Navigazione istituita a Trieste dall'Imperatrice Maria Teresa d'Austria nel 1753. Dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia statutaria ai sensi dell'art. 2 del D.lgs. 21.3.2009, nel rispetto dell'art. 33 della Costituzione ed in coerenza con i principi della Carta Europea dei Ricercatori, allegata alla raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione dell'11.5.2005, opera con autonomia scientifica, regolamentare, organizzativa, gestionale, patrimoniale, finanziaria e contabile ed adotta i propri regolamenti ai sensi dell'art. 8, quarto comma, e dell'art. 17, secondo comma della Legge n. 168/1989, nonché, per quanto occorra, ai sensi del Codice Civile.

1.1. La missione

OGS sviluppa la propria attività a carattere multidisciplinare nel campo delle Scienze della Terra, in coerenza con la propria storica tradizione di eccellenza e con lo scopo di **diffondere le conoscenze e la cultura scientifica**. Opera e sviluppa la propria missione nell'E.R.A. (Area Europea della Ricerca) e in ambito internazionale con prioritario riferimento ai settori della ricerca in: Oceanografia (fisica, chimica e biologica), Geofisica e Geologia marina, Geofisica sperimentale e di esplorazione, Sismologia e pericolosità sismica. Promuove e realizza, anche interagendo a livello nazionale ed internazionale con analoghi soggetti, la relativa **ricerca scientifica e tecnologica** anche mediante lo sviluppo e la gestione di navi da ricerca oceanografiche globali e di infrastrutture di ricerca strategiche e di eccellenza nei campi di competenza.



Opera per definire e **valorizzare le risorse naturali e la salvaguardia dell'ambiente** ed in particolare per lo studio e la sorveglianza del mare, delle aree costiere e del territorio e per la valutazione e prevenzione dei rischi geologici, ambientali e climatici.

Le competenze dell'Ente vengono altresì applicate nel campo delle Scienze della Terra, del Mare e delle aree Polari per contribuire non solo all'aumento ed alla diffusione della conoscenza ma anche alla **risoluzione pratica di problematiche ambientali**, economiche e sociali, in coerenza con gli indirizzi del Programma Nazionale per la Ricerca e gli obiettivi strategici fissati dall'Unione Europea, con particolare interesse per Horizon 2020.

OGS può svolgere la propria attività anche in collaborazione con industrie *high tech* e con imprese di opportuno profilo per contribuire allo **sviluppo tecnologico e socio-economico** del Paese ed alla conservazione e valorizzazione del territorio favorendo il trasferimento delle conoscenze e dei risultati delle ricerche dal mondo scientifico a quello produttivo.

Le principali attività realizzate sono rappresentate da progetti di ricerca e attività di servizio, a beneficio del territorio, con particolare interesse per le tematiche legate alle grandi sfide globali. Gran parte dei fondi proviene da contributi extra finanziamento ordinario del MIUR. La strategia perseguita da OGS mira ad una forte integrazione tra attività di ricerca, innovazione/trasferimento tecnologico e formazione/divulgazione, oltre che ad una sinergia tra i diversi strumenti finanziari quali quelli relativi a progetti nazionali di tipo Premiali, Bandiera, Smart city e Cluster Tecnologici ed a programmi comunitari quali Horizon 2020, Piano di Coesione 2014-20, Strategie di Specializzazione Intelligente.

Le strategie promosse dalla *governance* di OGS mirano a sfruttare al meglio i punti di forza esistenti tenendo conto ed affrontando con decisione le debolezze, sia a livello di Ente che di sistema, al fine di favorire la crescita ed il rafforzamento della struttura in modo integrato, condiviso e rapido. In tale ottica, l'Istituto mira a ricoprire un ruolo sempre più importante e trainante nel Sistema della ricerca italiana e internazionale al fine di contribuire allo sviluppo tecnologico e socio-economico del Paese.

1.2. L'organizzazione

L'organizzazione ed il funzionamento dell'OGS sono definiti con regolamenti, in conformità al principio di separazione tra le funzioni di indirizzo e controllo politico, spettanti agli organi di governo, e le funzioni di gestione, spettanti alla dirigenza, comprendenti anche l'attività di controllo di gestione, nonché funzioni valutative e di verifica.

In base al vigente statuto, sono organi politici dell'OGS:

- il Presidente;
- il Consiglio di Amministrazione;
- il Consiglio Scientifico;
- il Collegio dei Revisori.

L'attuale struttura organizzativa di OGS, la cui figura apicale è il Direttore Generale, è organizzata in:

- Strutture di Ricerca, articolate in Sezioni di Ricerca Scientifica e/o Tecnologica;
- Strutture di Servizio, articolate in Direzioni Amministrative e Direzioni Tecniche

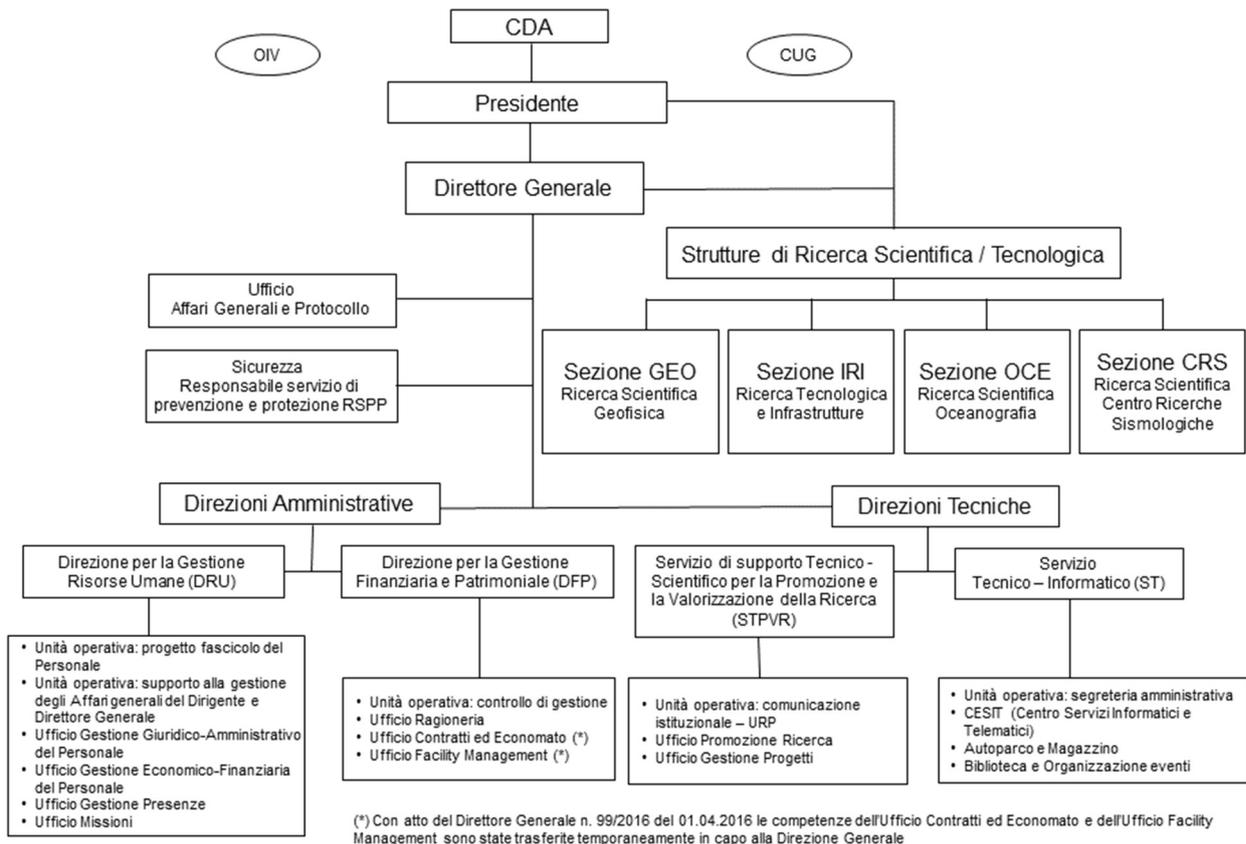
Le **Strutture di ricerca** sono strutture aventi il compito primario di promuovere e svolgere funzioni di ricerca scientifica o tecnologica e di valorizzare e implementare le risorse umane, finanziarie e strumentali. Le Sezioni di Ricerca Scientifica e/o Tecnologica sono funzionali alla realizzazione dei programmi e delle attività loro affidate nell'ambito del Piano Triennale o di specifici programmi di ricerca finanziati da terzi, interagendo con il sistema produttivo, con le università e le altre istituzioni di ricerca e con gli enti locali. Esse hanno autonomia finanziaria e gestionale nei limiti definiti dai regolamenti ed operano come strutture flessibili orientate alla progettualità trasversale.

Le Sezioni di Ricerca Scientifica e/o Tecnologica sono 4:

- **la Sezione Geofisica**, la cui attività consistente nel pianificare ed eseguire ricerca scientifica e di sviluppo tecnologico nel campo della geofisica in ambiente marino e terrestre;
- **la Sezione Infrastrutture**, gestisce le attività delle infrastrutture di ricerca con particolare attenzione per la nave *Explora* e per l'unità Aeromobile; inoltre, conduce e svolge attività di sviluppo tecnologico di sistemi complessi di acquisizione, elaborazione e archiviazione di dati geofisici, curandone la manutenzione e l'efficienza ad uso del personale dell'Ente, della comunità scientifica nazionale ed internazionale, per amministrazioni pubbliche e soggetti privati;
- **la Sezione Oceanografia**, le cui attività spaziano dalla ricerca scientifica allo sviluppo tecnologico, entrambe indirizzate all'oceanografia sperimentale e teorica, con particolare riferimento all'oceanografia fisica e biologica, alla biogeochimica, all'ecologia marina e alla modellistica dei sistemi marini;

- **la Sezione Centro Ricerche Sismologiche**, operativa nelle due sedi di Udine-Cussignacco e Trieste-Borgo Grotta Gigante, si occupa principalmente di gestione delle reti di monitoraggio, gestione del dato sismologico e dell'allarme, ricerche per la sismologia e sismologia applicata.

Figura 1 – Assetto organizzativo



Le **Strutture di Servizio** hanno il compito di svolgere funzioni amministrative e tecniche che rivestono carattere generale per l'Ente.

L'attuale organizzazione prevede la presenza di due Direzioni Amministrative:

1. la **Direzione per la Gestione delle Risorse Umane (DRU)**, che si occupa di tutte le procedure inerenti la gestione del personale complessivamente inteso e dei principali servizi correlati;
2. la **Direzione per la Gestione Finanziaria e Patrimoniale (DFP)**, che provvede alla gestione contabile e finanziaria dell'Ente nonché alla gestione e manutenzione del patrimonio immobiliare;

e due Servizi Tecnici:

1. il **Servizio Tecnico Scientifico di Promozione e Valorizzazione della Ricerca (STPVR)**, i cui compiti principali sono il supporto tecnico alla progettazione legata all'attività di ricerca e/o servizio, la promozione e l'internazionalizzazione della ricerca e la comunicazione istituzionale;
2. la **Direzione Servizi Tecnici (ST)**, che ricomprende il *Centro Servizi Informatici e Telematici - CeSIT*, il *Magazzino Centrale*, la *Biblioteca centrale e informatizzata dell'Ente*.

1.3. L'articolazione territoriale

OGS è un Istituto plurilocalizzato in Regione Friuli Venezia Giulia, attualmente articolato in quattro sedi lavorative: una sede centrale, due sedi decentrate e, più recentemente, un polo scientifico integrato.



Nella sede centrale, sita nel comprensorio di Borgo Grotta Gigante, nel Comune di Sgonico in Provincia di Trieste, l'Ente esplica parte delle proprie attività e in essa sono ubicati i principali uffici amministrativi e direzionali. La sede centrale ospita la Sezione di ricerca scientifica Geofisica, la Sezione di ricerca tecnologica Infrastrutture, una parte della Sezione di ricerca scientifica Oceanografia ed una parte della Sezione di ricerca scientifica Centro di Ricerche Sismologiche.

Vi è poi la sede decentrata, sita in via Auguste Picard, n. 54 – località Santa Croce, Comune di Trieste, che ospita la parte della Sezione di ricerca scientifica di Oceanografia, dedicata alla Biologia marina.

L'ulteriore sede decentrata è sita a Udine, in via Treviso, 55, e ospita una parte della Sezione di ricerca scientifica Centro di Ricerche Sismologiche. Dalla fine del 2015 tale sede è stata ampliata grazie alla conclusione dei lavori del nuovo edificio dedicato alle attività sismologiche.

A decorrere dal dicembre 2014, è diventato operativo il polo scientifico-tecnologico congiunto OGS-SISSA e ICTP (*International Centre for Theoretical Physics*), presso la ex- sede della Scuola Internazionale di Studi Superiori Avanzati (SISSA) sito a Trieste (zona Miramare) in Via Beirut 2-4, presso cui si è trasferito il Gruppo di ricerca ECHO – Modellistica dei sistemi marini (affidente alla Sezione di Oceanografia).

Sono state recentemente attivate due sedi operative destinate ad ospitare infrastrutture di ricerca (laboratori) a vantaggio della comunità scientifica a Panarea (Eolie) e Latera (Lazio), nell'ambito del progetto ECCSEL – NatLab Italy.

2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

2.1 La definizione degli obiettivi organizzativi strategici e operativi

Il ciclo di gestione della performance organizzativa trova fondamento dalla pianificazione strategico-operativa a cura dell'organismo politico-amministrativo.

In OGS tale organismo è identificato nel Presidente e nel Consiglio di Amministrazione che, con cadenza annuale, indicano nel *Piano Integrato* (adottato dal C.d.A entro il 31 gennaio di ciascun anno) chiari obiettivi strategico-operativi, in esito a un processo collaborativo di costruzione e condivisione che deve vedere la partecipazione attiva del Direttore Generale, di tutte le Direzioni sia tecnico amministrative che scientifico-tecnologiche, e soprattutto degli stakeholder esterni, che essendo portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi individuati.

I principi guida metodologici ai quali deve essere ispirata l'attività di pianificazione e individuazione degli obiettivi strategico-operativi sono i seguenti:

- ancoraggio dei suddetti obiettivi con le missioni istituzionali di OGS in una logica di strumentalità necessaria degli uni nei confronti delle altre;
- connessione esplicita con le risorse economico-finanziarie necessarie al loro perseguimento;
- integrazione con le prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione.

Gli obiettivi strategici, contenuti nel numero e di orizzonte pluriennale, devono essere coerenti con il *Documento di Visione Strategica Decennale (DVS)* e con il *Piano Triennale di Attività (PTA)*. e devono, allo stesso tempo, assicurare la copertura degli ambiti di misurazione della performance organizzativa previsti dall'articolo 8 del D.lgs. n. 150/09, ovvero:

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

Ciascun obiettivo strategico deve descrivere, con vocaboli precisi e in un'ottica di lungo periodo, il risultato che dà sostanza all'obiettivo stesso e non le attività che devono essere svolte per raggiungerlo e deve essere corredato da uno o più indicatori di *outcome*, in grado di quantificare il risultato del raggiungimento dell'obiettivo stesso, e i relativi target.

Seguendo la logica dell'albero della performance (cfr. delibera CIVIT n.112/10), ciascun obiettivo strategico stabilito nella fase precedente deve essere declinato in **obiettivi operativi**, il cui orizzonte di realizzazione temporale è ridotto all'anno e le cui responsabilità di attuazione sono attribuite, nel loro complesso, al Direttore generale e singolarmente a uno o più Direttori amministrativi, Direttori tecnici, Direttori di sezione scientifico/tecnologica, fino alle unità di personale senza qualifica dirigenziale.

L'operazione appena descritta, definita di "*cascading degli obiettivi*", da un lato realizza la disarticolazione e suddivisione degli obiettivi strategici in sub-obiettivi, di più breve periodo, logicamente e causalmente connessi ai primi e operativamente funzionali al loro raggiungimento finale, dall'altro determina l'attribuzione di responsabilità a livelli gerarchici progressivamente discendenti.

In generale, nell'identificazione degli obiettivi operativi l'organismo politico-amministrativo di OGS si assicura che essi siano:

- rilevanti e pertinenti, in quanto riconducibili o strumentalmente connessi alle aree di ricerca scientifica, istituzionale e di terza missione di OGS o derivanti da esplicite considerazioni interne all'apparato amministrativo;
- specifici, chiari e comprensibili a un soggetto esterno (non vaghi, generici nè ovvi) e verificabili, nel senso di osservabili e suscettibili di misurazione;
- sostenibili, rispetto alle risorse umane (numero, competenze), ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), alle eventuali risorse aggiuntive, anche finanziarie, necessarie per il loro conseguimento, all'orizzonte temporale previsto.

Per evitare sbilanciamenti dovranno essere identificati sia obiettivi operativi **di miglioramento di attività routinarie** (efficienza interna) sia **obiettivi di innovazione** (nuovi risultati e/ o progetti).

A ciascun obiettivo operativo è attribuito **in fase di definizione un peso ponderale** in grado di quantificarne l'importanza relativa nell'insieme degli obiettivi rispetto alle direttive della Presidenza e agli obiettivi specifici della Direzione generale, oppure in grado di quantificarne le difficoltà gestionali e realizzative. L'attribuzione dei pesi agli obiettivi è finalizzata anche ad ottenere un parametro per una assegnazione bilanciata degli stessi.

2.2 Gli indicatori di output e di outcome e i target

Per ciascuno degli obiettivi operativi devono essere definiti uno o più indicatori di output ed i relativi target.

Un indicatore di performance è ... "una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito". L'articolo 5 del D.lgs n. 150/09 attribuisce agli indicatori un ruolo determinante per la misurazione e la verifica dei risultati attesi: l'indicatore è infatti lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni, la confrontabilità con i target prestabiliti e l'identificazione degli scostamenti tra pianificato e raggiunto.

Con riferimento agli obiettivi strategici devono essere individuati indicatori di outcome che misurino le conseguenze delle attività messe in campo dal punto di vista degli stakeholder.

Gli indicatori sia di output che di outcome devono essere:

- a) puntualmente definiti,
- b) validi (devono misurare cioè effettivamente ciò che si intende misurare in coerenza con l'obiettivo di riferimento)
- c) verificabili (le fonti devono essere accessibili e agevolmente consultabili),
- d) comprensibili (corredati dal metodo o dalla formula di calcolo).

Una volta identificati gli indicatori di performance, devono essere individuati i **target**.

Il target è il risultato che ci si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo, ma può anche essere un valore con cui l'organizzazione intende misurarsi.

L'analisi di performance non si limita, infatti, a confrontare quanto si è realizzato con quanto è stato programmato, ma può servire per confrontare il funzionamento di un processo rispetto a standard minimi, per confrontare livelli attuali con livelli di partenza o con livelli alti di performance raggiunti da altri (confronto con *best practices*).

Tipicamente il valore del target è espresso in termini quantitativi.

Per la definizione del valore programmato si devono verificare preliminarmente:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;



- gli standard già determinati all'interno di Carte dei Servizi o in altri provvedimenti adottati in materia.

L'elaborazione del valore programmato deve basarsi sull'equilibrio ottimale tra l'effettiva capacità dell'amministrazione di raggiungerlo e la spinta verso l'incremento del livello di performance.

Per rendere adeguato e attendibile il processo finora delineato OGS si sta dotando di una **infrastruttura di supporto** che consenta che tutti i dati quantitativi rilevanti per la misurazione della performance siano attendibilmente acquisiti e costantemente aggiornati. Questo potrà essere garantito dal sistema informativo dell'Ente e, laddove questo non sia possibile, da più ordinari metodi per la raccolta dati (fogli di calcolo, raccolta documentale, ecc.) in grado di testimoniare, con certezza e formalmente, date di attuazione e output degli obiettivi.

2.3 La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali

L'art. 4, co. 1 del d. lgs 150/09 stabilisce che tutte le amministrazioni sono tenute a sviluppare il ciclo di gestione della performance *"coerentemente con i contenuti del ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio"*.

E' infatti solamente da un'integrazione di questi due processi che può scaturire un ciclo della gestione della performance concretamente e realisticamente realizzabile. L'articolazione del bilancio per missioni e programmi a cui sono associati indicatori e risultati attesi di bilancio potrà consentire la corretta associazione tra obiettivi di performance e risorse economiche utilizzabili ai fini del loro conseguimento, già nella fase della pianificazione strategico-operativa che si identifica con la stesura del Piano Integrato.

Oltre alla quantificazione delle risorse economiche, dovranno essere valutate anche le disponibilità in termini di dotazione e qualità delle risorse umane e strumentali disponibili, nell'ottica di individuazione di obiettivi sfidanti, ma realistici.

2.4 Il monitoraggio in itinere

Nel corso dell'anno di riferimento si provvede a monitorare lo stato di attuazione degli obiettivi su base semestrale al fine di individuare e segnalare, ove necessario, le criticità riscontrate e di proporre e attuare interventi correttivi.

Ciascun valutato presenterà una relazione nella quale saranno riportati una descrizione delle attività svolte e dei risultati di periodo per ciascun obiettivo assegnato, anche rispetto al target proposto nonché i rischi e le criticità che potrebbero inficiare il raggiungimento degli obiettivi a fine anno, proponendo, in caso, le variazioni alle attività programmate.

A fronte dell'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati in itinere, occorrerà mettere in atto le eventuali azioni correttive per correggere la rotta, non escludendo, previa valutazione da parte dell'OIV, una rimodulazione del Piano Integrato.

2.5 Valutazione degli obiettivi strategici e operativi

Il processo di valutazione della performance organizzativa si realizza ex post all'interno di una Relazione sulla performance approvata dal Consiglio di Amministrazione di OGS e validata dall'OIV. La valutazione degli obiettivi operativi avverrà, in caso di target numerici, in base al rapporto tra la misura rilevata e il target previsto, con arrotondamento alla seconda cifra decimale. Il grado di raggiungimento sarà espresso come rapporto percentuale tra risultato raggiunto e valore atteso.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, verrà dunque assegnato un punteggio all'interno di una scala di 3 valori, che saranno:

0= obiettivo non raggiunto (meno del 75% del target)

0,5 = obiettivo parzialmente raggiunto (risultato compreso tra 75% e 99% del target)

1= obiettivo raggiunto (risultato che si attesta al 100% del target)

In caso di più indicatori l'obiettivo si intenderà raggiunto se almeno uno degli indicatori previsti vedrà un risultato attestato al 100% del target.

Nel caso in cui l'obiettivo non sia misurabile in termini meramente quantitativi o in casi in cui si debba eccezionalmente tenere conto di ulteriori criteri di valutazione del conseguimento, quali i tempi, la qualità e la fruibilità del risultato, il valutatore utilizza la seguente scala di valutazione:



0= insufficiente

0,5= discreto

1= ottimo

Ciascun obiettivo ha un peso variabile in ragione della propria rilevanza strategica o complessità realizzativa, pertanto la valutazione dovrà essere ponderata moltiplicando il punteggio assegnato con il peso dell'obiettivo.

La valutazione degli obiettivi strategici si basa sul grado di conseguimento degli obiettivi operativi considerando il loro apporto agli obiettivi strategici.

3 La performance individuale

La performance individuale è il "contributo" che il dirigente, l'unità organizzativa, il singolo dipendente apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione.

Una quota della performance individuale si ricaverà dunque dalla misurazione e valutazione della performance organizzativa cui il dirigente, l'unità organizzativa o l'unità di personale partecipa.

In aggiunta la performance individuale riguarda i comportamenti organizzativi posti in essere (tra cui la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori per il personale dirigenziale)

La valutazione ha dunque per oggetto:

- il contributo fornito alla performance organizzativa con il conseguimento degli obiettivi operativi cui è attribuito un punteggio massimo di 70 punti.
- i comportamenti organizzativi, cui è attribuito un punteggio massimo di 30 punti.

A regime i soggetti per i quali in OGS è previsto un processo di valutazione delle prestazioni individuali sono i seguenti:

- a) Direttore Generale;
- b) Dirigenti amministrativi ovvero coloro che ricoprono un incarico dirigenziale ai sensi dell'art. 19 D.lgs. n. 165/2001;
- c) Direttori Amministrativi;
- d) Direttori di Sezione.
- e) Ricercatori nominati responsabili di grandi progetti di ricerca
- f) Personale tecnico-amministrativo che non percepisce indennità di responsabilità o di coordinamento, nonché a Responsabili di Uffici ed Unità Organizzative.

Il ruolo di valutatore è diverso a seconda dei casi come si dettaglia nella tabella che segue.

Tabella 1 – Cascading delle valutazioni

Il valutato	Cosa viene valutato		Chi valuta
Direttore generale	Raggiungimento obiettivi operativi e individuali	Comportamenti organizzativi del ruolo di DG	CdA su proposta OIV
Direttori Amministrativi e Direttori tecnici	Raggiungimento obiettivi operativi e individuali	Comportamenti organizzativi	Direttore generale
Direttori di Sezione Scientifica e/o tecnologica	Raggiungimento obiettivi operativi e individuali	Comportamenti organizzativi	Direttore generale
Personale non dirigenziale	Raggiungimento obiettivi operativi e individuali	Comportamenti organizzativi	Direttori amministrativi e tecnici o Direttori di sezione scientifica e/o tecnologica

Al personale su indicato è corrisposta un'indennità sulla base dell'esito finale della valutazione. In particolare al Direttore Generale e ai Dirigenti amministrativi è corrisposta la retribuzione di risultato. Per ciò che riguarda i Direttori di Sezione ed i Direttori di Servizi Tecnici, agli stessi è corrisposta una parte variabile dell'indennità di



direzione, trasformata in retribuzione di risultato. Alle altre figure è corrisposta una indennità a condizione che siano reperite risorse a bilancio d'intesa con le OOSS.

3.1 I comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi è finalizzata a confrontare i comportamenti attesi in relazione al ruolo con il comportamento effettivamente posto in essere dal valutato.

Le aree di comportamento sono 8, diverse per il personale dirigenziale e per il personale non dirigenziale (cfr. tabelle 2 e 3), ciascuna delle quali è composta da indicatori di comportamento. Il valutatore procederà alla valutazione di tutte le aree considerate sulla base degli "episodi" di comportamento del valutato nel corso di tutto il periodo oggetto di valutazione.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata esprimendo una valutazione da 0 a 1 per ciascuna area di comportamento:

0 = Comportamento esibito dallo 0 al 35% delle volte rispetto al numero di osservazioni del periodo

0,3 = Comportamento esibito dal 36% al 50% delle volte rispetto al numero di osservazioni del periodo

0,5 = Comportamento esibito dal 51% al 70% delle volte rispetto al numero di osservazioni del periodo.:

0,7 = Comportamento esibito dal 71% al 90% delle volte rispetto al numero di osservazioni del periodo

1 = Comportamento esibito dal 91% al 100% delle volte rispetto al numero di osservazioni del periodo

Ogni area di comportamento possiede il proprio peso ponderale, che consente di giungere al punteggio finale massimo di punti 30.

La fase di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti viene preceduta dalla fase di autovalutazione delle proprie competenze. L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del livello conseguito per ciascuno dei comportamenti organizzativi individuati. La scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi deve essere trasmessa da parte di ciascun soggetto valutato al proprio valutatore entro il 10 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento ai fini della valutazione.

Tabella 2 – Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi – Personale dirigente
SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

PERSONALE DIRIGENTE				
<i>Aree di comportamento</i>		<i>Indicatori di comportamento</i>	<i>Valutazione 0-1</i>	<i>PESO ponderale</i>
1	CONOSCENZE TECNICOPROFESSIONALI	Dimostra di possedere le conoscenze e la qualificazione necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza. Assolve al proprio lavoro applicando le conoscenze possedute al proprio contesto lavorativo. È un punto di riferimento per i colleghi del proprio ufficio per quanto riguarda le tematiche relative alla conoscenza in oggetto ed anche per i colleghi di altri uffici per quanto riguarda le tematiche relative alla conoscenza in oggetto. Trasferisce le proprie conoscenze ai propri colleghi o a quelli di altre unità organizzative.		4
2	PROBLEMSOLVING	Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche. Individua problemi pratici, anche relativi a processi lavorativi interconnessi, e li risolve con tempestività. Nell'immediato, si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente in prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento.		4
3	INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO	Partecipa attivamente al cambiamento organizzativo. Contribuisce al miglioramento e all'innovazione (introduzione di novità procedurali, tecniche, nei processi di lavoro, nelle modalità di offerta dei servizi...).		2
4	CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	Va dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi espressi sui comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale assegnato alle strutture di diretta responsabilità. Rileva la varianza, intesa come la media delle distanze dal punteggio medio (scarto quadratico medio).		2
5	GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	Analizza le possibili cause di problemi organizzativi e ne anticipa la soluzione. Collabora con colleghi dell'ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi. Risponde con tempestività ed efficacia alla gestione di situazioni organizzative critiche, anche non prevedibili. Propone ai propri superiori possibili soluzioni ai problemi organizzativi e collabora alla loro risoluzione. Si adopera per adattare l'organizzazione del proprio ufficio a variazioni nelle esigenze degli utenti interni o esterni. Si adopera per adattare l'organizzazione del proprio ufficio al variare delle risorse disponibili. Si adopera per facilitare l'adattamento dell'organizzazione del proprio ufficio ai nuovi sistemi informatici.		4
6	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Pianifica il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori identificando con accuratezza obiettivi compatibili con le risorse disponibili. Valuta le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere. Analizza in corso d'opera gli esiti tra obiettivi e risultati effettivi ed identifica appropriati interventi correttivi. Tiene conto dei risultati del passato in fase di ripianificazione degli obiettivi e delle attività.		4
7	PROJECT MANAGEMENT	Pianifica con accuratezza le attività da realizzare ed i risultati da ottenere in relazione al programma ed ai progetti dei quali è responsabile. Stimula con accuratezza risorse e tempi di realizzazione delle diverse attività. Analizza criticamente il piano delle attività al fine di identificare possibili alternative che consentano di ridurre sia i tempi di realizzazione che l'impiego delle risorse. Effettua periodici monitoraggi finalizzati a valutare le prestazioni del progetto. Fornisce tempestivi feedback e report, ai suoi superiori sull'andamento del progetto. Si attiva per identificare ed attuare appropriati interventi correttivi.		8
8	GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI	Indirizza, motiva e valuta i propri collaboratori. Coinvolge i collaboratori nella definizione degli obiettivi e nella programmazione delle attività. Mostra attenzione alla crescita professionale dei collaboratori.		2
		SOMMARIO		30

Tabella 3 – Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi – Personale non dirigente

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI				
PERSONALE NON DIRIGENTE				
Aree di comportamento		Indicatori di comportamento	Valutazione 0-1	PESO ponderale
1	CONOSCENZE TECNICOPROFSSIONALI	Dimostra di possedere le conoscenze e le necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza. E' un punto di riferimento per i colleghi del proprio ufficio e o altri uffici per quanto riguarda le tematiche relative alla conoscenza in oggetto		4
2	AFFIDABILITA'	Rispetta impegni e scadenze rispettando doveri, vincoli e procedure Realizza le prestazioni previste/ assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste		3
3	PROBLEM SOLVING	Individua e riconosce situazioni impreviste e/ o critiche e li risolve con tempestività. In prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento.		6
4	INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO	Partecipa attivamente al cambiamento organizzativo Contribuisce al miglioramento e all'innovazione (introduzione di novità procedurali, tecniche, nei processi di lavoro, nelle modalità di offerta dei servizi...)		3
5	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE INTERNO	Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi e condivide le informazioni. Contribuisce a creare un clima interno positivo (orientamento al risultato e alla produttività, relazioni interne produttive, valorizzazione delle differenze)		4
6	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO	Si adopera per offrire un servizio di qualità all'utente. Ascolta e comprende i bisogni dell'utente. Presta attenzione a comunicare con un linguaggio il più possibile semplice e comprensibile. E' tempestivo ed esaustivo nel fornire risposte agli utenti.		3
7	COMUNICAZIONE	Diffonde rapidamente tra i colleghi notizie e informazioni rilevanti per il contesto organizzativo. E' essenziale, incisivo e sintetico nell'attività di reporting ai propri superiori. E' chiaro ed esaustivo e rispettoso dei tempi nel corso di incontri e riunioni.		4
8	LAVORO DI GRUPPO	Dimostra flessibilità collaborativa, modificando le proprie posizioni, se funzionale al raggiungimento dell'obiettivo del gruppo. Interagisce in modo collaborativo e funzionale nell'ambito del gruppo. Coinvolge i componenti del gruppo in vista di un obiettivo comune.		3
SOMMARIO				30

3.2 L'indice sintetico di performance individuale

La valutazione finale della performance individuale consiste nella somma dei punteggi ponderati ottenuti sugli obiettivi operativi di cui si ha la responsabilità organizzativa o a cui si è contribuito con i punteggi ottenuti nei comportamenti organizzativi.

Il risultato così ottenuto determina un punteggio minimo di 0 punti e massimo di 100 punti.

La percentuale di retribuzione di risultato sarà da corrispondere come specificato nella tabella 2.

Tabella 2 – Punteggi per l'attribuzione dell'indennità di risultato

Risultato complessivo rilevato dalla scheda (obiettivi e comportamenti)	Percentuale di retribuzione di risultato da corrispondere
pari o inferiore al 49%	0
dal 50% al 74%	65%
dal 75% all'89%	80%
pari o superiore al 90%	100%

Cfr. Addendum n. 2 :Art. 7 "Fondo per la produttività collettiva ed individuale" dell'Accordo Sindacale dd. 01.02.2008. Trattamento accessorio dei dipendenti di livello IV-VIII



4 Tempi e modalità del ciclo della performance

Il processo di valutazione dei Dirigenti amministrativi, dei Responsabili dei Centri Servizi e dei Direttori di Sezione, per le attività esclusivamente amministrativo-gestionali, si articola nelle seguenti fasi:

- i. assegnazione degli obiettivi;
- ii. monitoraggio degli obiettivi;
- iii. relazione dell'attività svolta e scheda di autovalutazione;
- iv. valutazione della performance;
- v. attribuzione premio di risultato.

La fase di assegnazione degli obiettivi strategici dovrà iniziare già in ottobre dell'anno precedente (n-1) a quello di riferimento (n) in concomitanza con le procedure di definizione del bilancio di previsione.

Entro dicembre il CdA deve assegnare gli obiettivi operativi al Direttore Generale ed entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento (anno n) il Direttore Generale assegna gli obiettivi a Dirigenti amministrativi e Direttori di Sezione nonché Direttori tecnici

Gli obiettivi così declinati e assegnati, nonché corredati di indicatori e target, sono recepiti nel Piano Integrato triennale, a scorrimento annuale, da pubblicarsi entro il 31 gennaio di ciascun anno.

Entro il mese di giugno, ai fini del monitoraggio, ciascun valutato dovrà redigere al proprio valutatore una relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati. Entro agosto/settembre il Direttore Generale valuta la possibilità di rimodulazione degli obiettivi, sentito l'OIV.

Entro il mese di marzo dell'anno successivo (anno n+1) ciascun valutato presenta al proprio valutatore una relazione a consuntivo dell'attività svolta sulla quale si procede alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi operativi. Tale fase deve concludersi entro il 31 maggio e trovare descrizione all'interno della Relazione sulla performance.

La fase di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti viene preceduta dalla fase di autovalutazione delle proprie competenze. L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del livello conseguito per ciascuno dei comportamenti organizzativi individuati. La scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi deve essere trasmessa da parte di ciascun soggetto valutato al proprio valutatore entro il 30 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento ai fini della valutazione. Il valutatore procederà dunque alla valutazione dei comportamenti organizzativi entro il 15 giugno (anno n+1)

La valutazione della performance determinerà la corresponsione della parte variabile della retribuzione entro il successivo mese di settembre.

5 Le procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

In OGS ciascun valutato può, entro il 15 di giugno (anno n+1) essere audito dal "valutatore", nel caso in cui non sia in accordo con l'esito della valutazione, avviando la procedura di conciliazione.

Potrà dunque richiedere la valutazione di II istanza all'organo deputato che dovrà pronunciarsi entro 45 gg. sulla base delle argomentazioni fornite dal valutato, sentito il valutatore. Non è prevista la richiesta di valutazione di II istanza nel caso del Direttore generale.

Con riferimento ai dirigenti, l'organo di valutazione di II istanza è il Consiglio di Amministrazione e l'OIV. Per il personale non dirigenziale l'organo di valutazione di II istanza è il Direttore Generale.

6 Benessere organizzativo

OGS progetta l'esecuzione dell'indagine ogni due anni. L'OIV cura l'indagine sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema e la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale con il supporto del personale della Direzione Risorse Umane.