



Consiglio Nazionale delle Ricerche

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

**2014-2016**

*30 gennaio 2014*

**1. Presentazione del Piano**

**2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni**

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

**3. Identità**

3.1 L'amministrazione "in cifre"

3.2 Mandato istituzionale e Missione

**4. Analisi del contesto**

4.1 Contesto organizzativo

4.2 Contesto programmatico

**5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

5.1 I destinatari

5.2 Albero della performance: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

5.3 Criteri generali per la valutazione delle prestazioni

**6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

6.1 Fasi, soggetti e tempi

6.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

6.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione

**7. Allegati tecnici (schede assegnazione obiettivi, scheda analisi SWOT)**

## **Presentazione del Piano**

Nel suo recente intervento in Parlamento dell'11 dicembre 2013, il Presidente del Consiglio ha dichiarato di voler riportare rimettere l'istruzione e la ricerca in cima alle priorità, con tre impegni concreti.

Anzitutto, un piano da attuare entro marzo 2014, di interventi per rilanciare l'università e la ricerca, mettendo al centro studenti e qualità del sistema, potenziamento della valutazione, nuove regole per il finanziamento degli atenei e la contribuzione studentesca, costo standard per studente, diritto allo studio da rafforzare.

In secondo luogo, una Costituente della scuola da concludere entro giugno, per adottare degli interventi con gli obiettivi precisi: i ragazzi devono diplomarsi prima, con competenze migliori e un orientamento più chiaro sulle future scelte professionali di formazione superiore.

E poi i giovani ricercatori. Dopo aver portato il turnover al 50 per cento si dovrà procedere su questa strada. La burocrazia non può ingabbiare l'autonomia dei ricercatori, la loro vocazione internazionale. Con questo spirito nel nostro semestre di presidenza europea si lavorerà per promuovere la mobilità dei ricercatori e completare l'area europea della ricerca.

Sono impegni concreti, che vanno nella direzione giusta.

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche, insieme al resto delle pubbliche amministrazioni, in questi anni è stato chiamato ad attuare diversi processi di riforma. Di profonde riforme. Quella che si sta aprendo, infatti, è una fase nuova. Una fase caratterizzata da un assetto organizzativo interno più snello e da una gestione delle risorse economiche più oculata.

L'obiettivo nel breve medio periodo non è solo spendere meno ma spendere meglio. È una nuova sfida a cui è chiamata l'intera macchina dello Stato, che il CNR intende fare propria fornendo il proprio contributo. Quello che stiamo facendo va nella direzione sia di restituire funzionalità ed efficienza alla macchina amministrativa, sia di migliorare la spesa pubblica, ovvero la verifica e la selezione della spesa produttiva e di quella improduttiva.

Le modifiche allo Statuto, una rete dipartimentale più robusta, una rete di Istituti con accorpamenti e aggregazioni, un nuovo regolamento di organizzazione e funzionamento e una nuova organizzazione dell'amministrazione centrale dell'ente, sono gli assi portanti su cui si intende impostare la strategia di valorizzazione del CNR.

Il nuovo progetto di riorganizzazione complessiva dell'amministrazione centrale dell'ente, in particolare, tende a perseguire obiettivi di ulteriore razionalizzazione delle strutture dirigenziali, di maggiore valorizzazione della ricerca attraverso un rapporto più strutturato con imprese e territori, di maggiore attenzione alla comunicazione, al controllo della gestione, alla semplificazione e dematerializzazione dei processi amministrativi e contabili, alla valutazione e misurazione dei risultati e al potenziamento del capitale umano e delle competenze gestionali.

Per quanto sarà possibile, al nostro interno, nel prossimo triennio indirizzeremo gli sforzi verso la completa realizzazione di questi interventi di riforma e di razionalizzazione. E lo faremo con la consapevolezza di essere inseriti in un contesto più generale, quello della Pubblica Amministrazione, dove esistono, e sono più diffuse di quanto appare, competenze e professionalità di rilievo anche internazionale, senza le quali sarebbe il "sistema Paese" a non funzionare.

Una “vulgata”, purtroppo molto in voga da qualche anno, vuole che gli italiani percepiscano la P.A. come un costo inutile e odioso. Bisogna sempre ricordarsi però che quando parliamo di P.A. non stiamo discutendo di un esercito di fannulloni, ma di servizi essenziali (la sanità, l’istruzione, la ricerca, la sicurezza, la difesa, ecc.).

Così come quando si parla di cronica carenza di fondi, occorre avere ben presente le conseguenze derivanti da una logica e da una prassi di tagli lineari: impiegare le risorse disponibili per il funzionamento della macchina a scapito dell’esercizio di funzioni strategiche e di sviluppo, come quelle che derivano dalla ricerca scientifica. Per questo bisogna saper distinguere gli sprechi sui quali bisogna intervenire, ottimizzare le risorse, creare l’ambiente favorevole all’introduzione di semplificazioni e pratiche anti corruttive. Per questo lo Stato deve operare sulla base di una chiara strategia politica, capace di rimuovere ciò che è di ostacolo agli investimenti, alla mobilità del personale pubblico, alla sua ottimale distribuzione e al preoccupante aumento dell’età media.

Per questo dobbiamo operare perché il comparto Ricerca venga percepito come “amico” e non come ostacolo burocratico, un investimento piuttosto che un costo inutile. Tutti insieme, ciascuno per la propria parte, dobbiamo riuscire a fare nella cosa pubblica ciò che si fa abitualmente nel privato. Tagliare i rami secchi per dare linfa a quelli che devono portare frutto.

Un altro obiettivo di breve-medio termine che ci proponiamo di realizzare è quello di allargare e consolidare criteri trasparenti e conosciuti di produttività e meritocrazia, sia nelle progressioni di carriera che nelle erogazioni salariali. In una situazione economica e sociale particolarmente difficile, con il blocco delle dinamiche salariali e contrattuali nel pubblico impiego, che impediscono di far leva sugli incentivi monetari, non resta che la leva motivazionale per incoraggiare il dipendente pubblico.

Siamo ben coscienti delle difficoltà di far diventare la valutazione un ordinario strumento di gestione ottimale delle organizzazioni: esse derivano, oltre che dalla paura delle amministrazioni di differenziare il merito, anche dalla esiguità delle risorse salariali a disposizione. Ciò considerato, proponiamo un nuovo approccio da adottare nelle iniziative di prossima emanazione. I fattori chiave per il successo di ogni P.A., oggi più che in passato, dipendono dalla qualità delle risorse umane impiegate e dalla loro motivazione e coinvolgimento. E questo vale ancor di più in contesti organizzativi basati prevalentemente sul capitale umano, sul potenziale creativo dei dipendenti, sul capitale intangibile. Ed è in questa prospettiva che si è ritenuto utile potenziare l’unità organizzativa preposta alla valorizzazione della ricerca e alla tutela del patrimonio intellettuale.

Il presente Piano della Performance mira a delineare meglio il percorso intrapreso in questi anni dal CNR, in particolare dettagliando le azioni indirizzate allo sviluppo del personale, rafforzando le capacità, le abilità e la motivazione dei dipendenti, potenziando i sistemi di valutazione. È un Piano che da avvio al ciclo di gestione della performance per il prossimo triennio, da dispiegarsi tenendo conto di alcune circostanze concomitanti, dalle quali potrebbero scaturire ulteriori cambiamenti, che potrebbero far scaturire la necessità degli Enti pubblici di garantire un processo “indipendente ed autorevole” di valutazione del merito e dei risultati raggiunti:

1. una nuova organizzazione dell’amministrazione centrale (modifiche all’organigramma con nuove competenze; percorso di reclutamento per la dirigenza di II° fascia; riscrittura dei contratti integrativi);
2. l’avvio dei processi valutativi per i vertici della rete scientifica;
3. il nuovo mandato triennale 2014-2016 affidato ad un Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) collegiale con tre componenti esterni;

4. un quadro più chiaro di raccordi tra A.N.AC. e ANVUR, a seguito dell'affidamento all'ANVUR del compito di gestire il sistema di valutazione delle attività amministrative del CNR;
5. un "pacchetto di riforme", annunciato dal Governo, nel quale è previsto un intervento caratterizzato dalla modifica del rapporto di lavoro dei dirigenti pubblici nella legislazione riguardante il lavoro pubblico e privato.

Questo Piano Performance apre il ciclo di gestione per il prossimo triennio. È un Piano che interessa tutto l'Ente, a partire dalla dirigenza di vertice, ma che più in generale, mira a responsabilizzare tutti, direttori di istituto e dipartimento, dirigenti e dipendenti, ricercatori e tecnologi, richiamando tutti, ciascuno per la propria parte, al dovere di attuare linee strategiche, progetti operativi, processi di controllo e di valutazione. Da questo coinvolgimento generale discende l'esigenza di dibattere e confrontarci sulle questioni della produttività, sulla valutazione dei risultati e sull'applicazione dei contratti di lavoro. Istituzionalizzare questo modello vuol dire rafforzare l'impianto del rapporto di lavoro e destinare parte dei risparmi, ottenuti da un più stringente controllo, alla contrattazione di secondo livello e al mantenimento, nell'ambito lavorativo, di coloro che sono entrati con contratti a termine.

Se volessimo delineare in estrema sintesi la strategia che il presente Piano Performance intende dispiegare nel prossimo triennio, potremmo mettere sul tavolo queste sfide:

#### **Rafforzamento dell'immagine pubblica del CNR**

A seguito delle numerose iniziative promosse durante il 2013, in occasione delle celebrazioni per i 90 anni di vita del CNR, la visibilità del CNR è molto cresciuta. Ciò ha contribuito a rafforzare un senso di "identità" dei propri dipendenti già molto buono; un "senso di appartenenza" ad un'organizzazione nel suo complesso vitale.

Il percorso "ascolto - partecipazione pro attiva", iniziato nel 2012 con la prima indagine sul benessere organizzativo interno, ha dato i suoi frutti con il "*Premio CNR per l'Innovazione 2013*". Primo caso, tra le P.A. italiane, ad aver istituito un premio riservato ai propri dipendenti, ai sensi dell'articolo 22 del d. lgs. n. 150/2009. È intenzione dell'amministrazione fornire il necessario supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione per attuare la seconda indagine sul benessere organizzativo. Per questa seconda indagine, saranno presi in esame alcuni indicatori che misurano le prestazioni o performance dei dipendenti in termini di efficienza e produttività, oltre alle loro caratteristiche qualitative complessive, alla loro soddisfazione lavorativa e al clima interno.

Consideriamo utile effettuare il monitoraggio del capitale relazionale, avente una valenza in termini sia quantitativi che qualitativi, per elaborare un quadro riassuntivo sulla dinamica di sviluppo e sull'entità delle attività intangibili a disposizione dell'Ente. L'immagine e la percezione del CNR verso l'esterno, da parte degli operatori, dei privati cittadini, delle scuole, dei giovani, è un ambito ancora da presidiare e da coltivare.

#### **Azioni previste nel biennio:**

- Seconda Indagine sul benessere organizzativo
- Ricerca di mercato volta a cogliere la percezione che dall'esterno si ha del CNR
- Completamento del sito "Amministrazione Trasparente" del CNR, come azione guida per l'accesso agli atti, la partecipazione attiva e la trasparenza

## **Rinvigorismento della rete scientifica – “Orizzonte Innovazione”.**

A seguito dell’operatività dei nuovi Dipartimenti, a valle del processo di valutazione della qualità della ricerca portato a termine dall’ANVUR (VQR 2004-2010), la catena di valore “Dipartimento-Istituti” andrà irrobustita, prevedendo ulteriori accorpamenti e integrazioni per raggiungere maggiore massa critica.

Naturalmente, condurre correttamente la valutazione dei dipartimenti, degli istituti, degli uffici centrali, e delle loro prestazioni amministrative comporta anche il saper garantire l’accettazione politica e culturale dell’informazione valutativa, la sua integrazione nei processi decisionali e di gestione, un cambiamento delle pratiche amministrative come effetto dei suggerimenti valutativi.

D’altra parte, la complessità dei processi decisionali non permette di isolare il contributo della valutazione, soprattutto, quando questa è un insieme di approcci, metodi e tecniche attraverso cui si generano informazioni eterogenee (es. monitoraggio sulla conformità delle procedure, controllo finanziario, misurazione di performance, impatto di programmi, ecc.).

Il problema vero resta di natura culturale: il politico deve essere aperto a capire come, dove e perché i programmi funzionano o meno, e il valutatore (o il dirigente) è chiamato a dire la verità al potere, senza ipocrisie retoriche auto interessate a favore dello *status quo*. Ciò comporterà ragionare per filiere e cluster tecnologici, in altre parole rafforzare, anche nella ricerca, le specializzazioni tecnico-produttive corrispondenti alle diverse realtà territoriali. Indirizzare, quindi, su questa via la collaborazione tra sistema pubblico e privato e tra sistema pubblico e imprese di diverse dimensioni.

A questa logica andrà ancorata la partecipazione ai Bandi di ricerca europea. Andrà incardinata la dirigenza dei Dipartimenti e degli Istituti su binari “manageriali”, rilanciando modelli organizzativi per gli Istituti, affidando le Aree di ricerca in mano a sapienti responsabili in grado di garantire un vero “polmone amministrativo”, sgravando il più possibile dall’ordinario gli Istituti, e raggiungere economie di scala.

### Azioni previste nel biennio:

- Introduzione del Sistema Integrato di Valutazione Annuale dei Direttori di Istituto
- Seconda Valutazione degli Istituti CNR (screening individuale con valutatori sostanzialmente terzi)
- Organizzazione di un evento (seminario/workshop), in collaborazione con l’Agenzia ANVUR, sui sistemi di valutazione, sia per l’attività scientifica sia per l’attività amministrativa, in uso nel comparto Ricerca

## **Internazionalizzazione dell’Ente e densità della ricerca scientifica.**

Di fronte alla cronica carenza di risorse da destinare alla ricerca di base, e più in generale alla Ricerca e sviluppo (tanto che ad oggi restiamo ancora molto lontani dall’obiettivo – posto dalla strategia Europa 2020 – del 3% sul Pil in investimenti in Ricerca & sviluppo), che trova conferma nel fatto che il Fondo Ordinario per gli Enti di Ricerca (FOE) viene quasi totalmente assorbito dalle spese del personale e delle infrastrutture, occorrerà irrobustire la capacità di attrazione di fondi esterni da parte degli Istituti.

Andrà misurato il “fattore di attrazione”, al quale corrisponderà una valutazione per ciascun Istituto del CNR. Ciò andrà fatto anche al fine di monitorare e perfezionare il ricorso agli *overhead* ricavati dai contratti esterni, fino a farne uno strumento di programmazione scientifica. Tale strumento, largamente diffuso a livello internazionale, potrebbe consentire di finanziare una strategia per il supporto della ricerca di base

del CNR su aree riconosciute come prioritarie. Occorre, pertanto, aumentare l'orientamento al mercato della nostra ricerca.

A livello europeo, non possiamo perdere le opportunità offerte dal Programma *Horizon 2020*, che unifica i precedenti strumenti di finanziamento destinati alla ricerca da una parte e all'innovazione dall'altra. A livello nazionale, le intenzioni a tal fine di "*Industria 2015*" erano buone e talora ottime. Ma si sono arenate nei 5 anni passati per erogare le risorse – nel frattempo spesso definanziate o dirottate su altri programmi. Nuova linfa potrà arrivare dall'Agenda digitale della Pubblica Amministrazione, dai progetti di Smart Cities, dall'interfaccia pubblico-privato nei settori della medicina di base e dell'eccellenza specialistica.

Azioni previste nel biennio:

- Horizon 2020: si vuole attrezzarsi e preparare professionalità, modelli organizzativi e processi per una massiccia partecipazione del CNR alla prossima programmazione europea 2014-2020 attraverso la cooperazione tra il CNR e gli altri Enti di Ricerca e le Università (mappare le specializzazioni regionali nell'ambito degli obiettivi della nuova programmazione europea, allo scopo di costruire un quadro strategico condiviso fondato sui punti di forza dell'economia e dell'identità regionale)
- Proposte di specifici programmi e progetti, anche congiunti con altri Enti, nonché co-gestione di grandi infrastrutture di ricerca, nell'ottica di creare un "Sistema nazionale della ricerca"

### **Meno carta, per un CNR più digitale.**

La circolazione ad accesso aperto dei risultati della ricerca, in particolare di quelli finanziati con fondi pubblici, riveste un ruolo prioritario per il progresso scientifico, economico, sociale e culturale di ogni paese. L'accesso aperto consente di migliorare l'intero ciclo dell'informazione scientifica e in tale modo contribuisce a: razionalizzare i processi e gli investimenti della ricerca, accrescere la qualità dei risultati, diffondere la conoscenza scientifica anche tra i non addetti ai lavori, valorizzare il ruolo degli enti di ricerca e delle università favorendo un rapporto trasparente e diretto tra comunità scientifica e cittadinanza.

Per promuovere la realizzazione di iniziative cooperative per l'*open access* e per favorire lo sviluppo di una specifica normativa italiana, il 21 marzo 2013, i Presidenti di CRUI, CNR, ENEA, INFN, INGV e ISS hanno firmato un "*Position statement*" sull'accesso aperto ai risultati della ricerca in Italia.

Nonostante tante difficoltà il processo di digitalizzazione del CNR va avanti e il CNR è spesso il partner tecnico o l'interlocutore per altre P.A. (sanità digitale; e-welfare; cittadinanza digitale; PA trasparenti).

Nel corso di questi ultimi anni si è provveduto ad effettuare l'operazione di *switch-off* per quanto concerne il processo di gestione e selezione del personale (concorsi on line), tanto che dal 2013 per questo processo la carta è stata definitivamente abolita e l'unico processo valido è quello digitale.

Azioni previste nel biennio:

- Ottimizzazione dei flussi documentali dell'amministrazione
- Portale per l'accesso telematico ai servizi bibliotecari dell'Ente
- Position statement sull'accesso aperto ai risultati della ricerca scientifica in Italia

## **Gestione delle risorse umane: più merito, più mobilità.**

L'analisi e la valorizzazione del capitale umano sono di importanza basilare per la crescita del CNR di domani e per il suo consolidamento sul mercato. Il 2014 sarà l'anno dei giovani ricercatori e del loro *empowerment*. Andranno individuate nuove modalità di reclutamento e di selezione per individuare i migliori ricercatori.

Occorre favorire e sviluppare una vera e propria "educazione all'indipendenza": il ricercatore deve avere a disposizione una serie di strumenti idonei ad accrescere la sua vocazione a essere indipendente, a essere in grado di muoversi nello spazio globale della ricerca e a competere per ottenere finanziamenti da parte delle istituzioni di ricerca internazionali.

Infatti l'attività di ricerca, per sua stessa natura, è autonoma e basata sulla creatività; ecco perché appare necessario il riconoscimento della specificità del lavoro nella ricerca e definizione dello stato giuridico del personale degli enti pubblici di ricerca. La specificità del lavoro di ricerca non s'inquadra facilmente entro le categorie di lavoratori dipendenti così come generalmente intesi dalla normativa vigente.

Occorre stabilire con maggiore chiarezza sia i compiti generali del ricercatore e del tecnologo, sia le garanzie e i limiti della libertà di ricerca. Più in generale, deve essere stabilito in modo chiaro che l'attività di ricerca che si svolge negli Enti Pubblici di Ricerca ha una sua specificità rispetto al complesso della Pubblica Amministrazione che rende necessario allentare i numerosi vincoli, in particolare quelli operanti in virtù del D.lgs. 165/2001.

Un primo segnale in tal senso è l'innalzamento della soglia di turn over per le assunzioni nelle università e negli enti di ricerca inserito nel recente decreto legge n. 69 del 21 giugno 2013.

Un'altra iniziativa per tutelare la libertà del ricercatore è quella di migliorare e valorizzare il processo di formazione continua ottimizzando le risorse dedicate alla formazione, mettendo in comune le iniziative non solo all'interno del comparto pubblico (e già sarebbe molto importante prevedere una totale mobilità del ricercatore tra enti di ricerca e università) ma anche condividendole con il settore privato, divulgando e aprendo alla partecipazione esterna quelle per le quali vi sia un interesse multisettoriale.

Delineata per grandi linee la strategia, andrà inoltre incentivata e valorizzata la valutazione dei cosiddetti prodotti non scientifici, ovvero tutte quelle attività ricadenti e caratterizzanti la terza missione dell'Ente. Mentre le pubblicazioni scientifiche possono essere valutate e confrontate sulla base di criteri oggettivi, che ne misurano il valore qualitativo e quantitativo, non esistono al momento criteri altrettanto standardizzati che permettano di identificare e misurare il valore di altri prodotti della ricerca, benché previsti dalla missione dell'Ente. In mancanza di ciò appare inevitabile il maggior interesse dei ricercatori e degli stessi tecnologici per la ricerca e la difficoltà di orientarli verso azioni rivolte alle imprese e ai servizi. Il riconoscimento di queste attività dovrà invece diventare sempre più incisivo, per l'innegabile servizio che rendono al Paese, sia in termini di avanzamento e qualificazione delle stesse attività di ricerca, sia anche e soprattutto per la capacità di sostenere e alimentare forme innovative di sviluppo.

Concludo con la convinzione che siamo pronti alla sfida dell'innovazione, della valutazione, la accettiamo e ritengo che il personale del CNR sia in grado di superarla adeguatamente.

IL DIRETTORE GENERALE



## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI**

### **2.1 Chi siamo**

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è Ente pubblico nazionale di ricerca con competenza scientifica generale, vigilato dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR).

È dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e contabile.

La rete scientifica del CNR è composta da oltre 100 Istituti, articolati in 7 Dipartimenti, con circa 8.000 dipendenti. Le dimensioni, l'articolazione e la diffusione su tutto il territorio nazionale fanno del CNR il più grande Ente di ricerca italiano, caratterizzato da un elevato grado di multidisciplinarietà che lo distingue da tutti gli altri Enti e Istituzioni italiani, e uno dei maggiori a livello internazionale.

### **2.2 Cosa facciamo**

Il CNR, in un quadro di cooperazione e integrazione europea, ha il compito di svolgere, promuovere, trasferire, valutare e valorizzare ricerche nei principali settori della conoscenza. E di applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese.

### **2.3 Come operiamo**

A seguito del Decreto di riordino (Decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213), il CNR ha avviato un processo di ristrutturazione organizzativa imperniato sulla razionalizzazione delle risorse e su una maggiore integrazione interdisciplinare, finalizzata allo sviluppo di progetti volti a quella "valorizzazione del sapere" che costituisce la base imprescindibile per lo sviluppo socio-economico nazionale.

### 3. IDENTITÀ

#### 3.1 L'amministrazione "in cifre"

Il CNR è il più grande ente pubblico nazionale di ricerca che ha come compito quello di svolgere, promuovere, diffondere, trasferire e valorizzare attività di ricerca nei principali settori di sviluppo delle conoscenze e delle loro applicazioni per lo sviluppo scientifico, tecnologico, economico e sociale del Paese. L'Ente è articolato in una Struttura Amministrativa Centrale, le cui strutture sono concentrate tutte nella sede principale di Roma ed in una Rete Scientifica, articolata su tutto il territorio nazionale.

##### *La Struttura Amministrativa Centrale*

Il CNR, con provvedimento del 30 dicembre 2013, ha dato esecuzione al processo di riorganizzazione della Struttura Amministrativa Centrale (SAC).

Il nuovo assetto organizzativo prevede, oltre alla figura del Presidente e del Direttore Generale, la relativa Direzione Generale cui afferiscono quattro uffici dirigenziali di II livello, sei strutture tecniche di particolare rilievo e quattro uffici non dirigenziali.

La stessa Direzione Generale è articolata in due Direzioni Centrali, la Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane (DCGRU) e la Direzione Centrale Supporto alla Rete Scientifica e Infrastrutture (DCRSI); alla DCGRU afferiscono tre uffici dirigenziali di II livello, una struttura tecnica di particolar rilievo e tre uffici non dirigenziali, mentre alla DCSRSI afferiscono tre uffici dirigenziali di II livello e tre strutture tecniche di particolar rilievo.

##### *La Rete Scientifica*

La Rete Scientifica del CNR è articolata, invece, in sette Dipartimenti tematici definiti in ragione delle diverse macro aree di ricerca scientifica e tecnologica in cui è strutturato l'Ente, con compiti di programmazione, coordinamento e controllo dei risultati.

Ai Dipartimenti afferiscono oltre cento Istituti di ricerca, distribuiti sull'intero territorio nazionale, rappresentanti le unità che svolgono attività di ricerca e che si caratterizzano per le competenze, attrezzature sperimentali ed eccellenza dei ricercatori.

Per avere maggiori informazioni sull'organizzazione dipartimentale visitare il sito: [www.cnr.it/dipartimenti/Dipartimenti.html](http://www.cnr.it/dipartimenti/Dipartimenti.html)

La ripartizione geografica delle sedi degli istituti risulta essere così distribuita:

- 31 istituti al nord
- 45 istituti al centro
- 31 istituti al sud

Gli istituti del CNR sono le unità che svolgono le attività di ricerca e si caratterizzano per le competenze, le attrezzature sperimentali e l'eccellenza dei ricercatori. A ciascun istituto è dedicato un "mini sito" in cui sono descritte le attività e i principali risultati conseguiti. Le informazioni presenti nel "mini sito" sono gestite direttamente dall'istituto stesso mediante appositi strumenti Web.

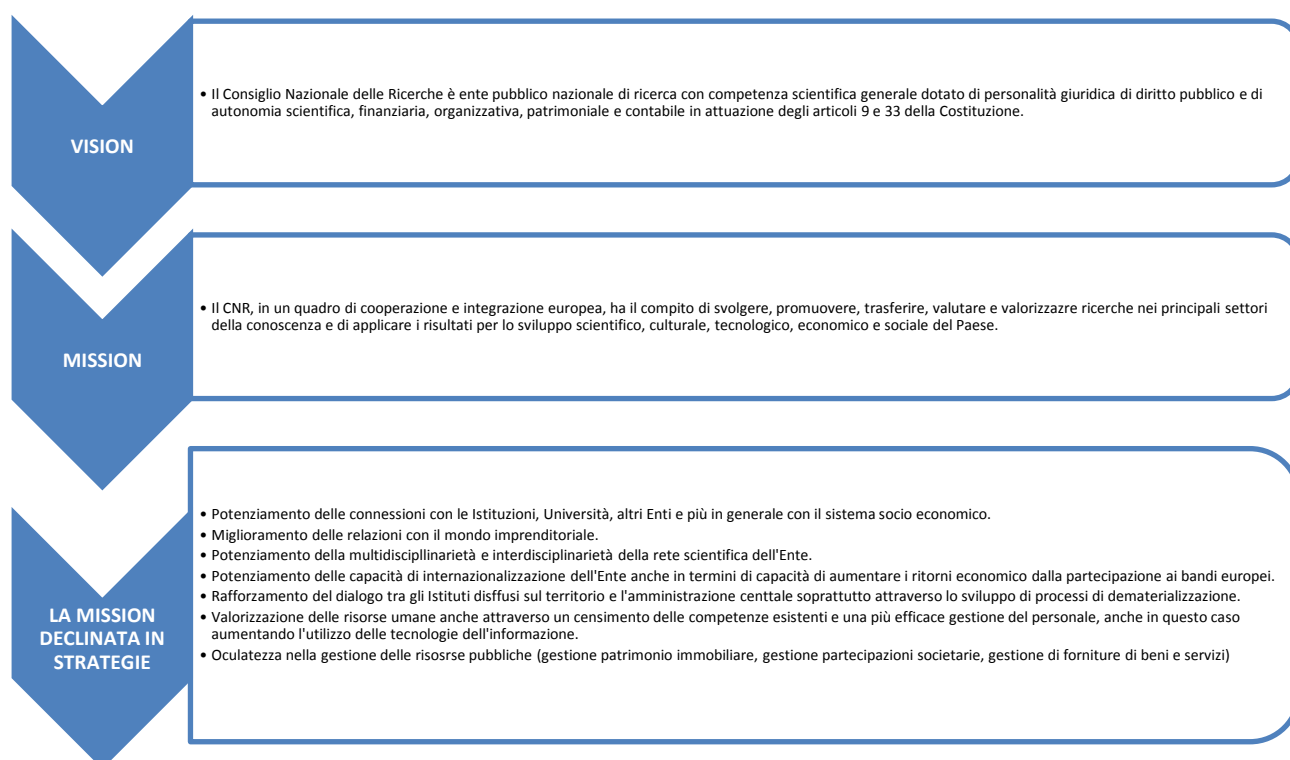
Si può accedere alle informazioni degli Istituti del CNR tramite [www.cnr.it/istituti/Istituti.html](http://www.cnr.it/istituti/Istituti.html).

#### 3.2 Mandato istituzionale e Missione

La missione del CNR è riassunta nell'obiettivo "*creare valore attraverso le conoscenze generate dalla ricerca*", perseguendo, tramite lo sviluppo della ricerca scientifica e la promozione dell'innovazione, la competitività del sistema produttivo e i bisogni individuali e collettivi dei cittadini. Alla base di tale missione, c'è il convincimento che l'attività di ricerca e sviluppo sia determinante per generare maggior occupazione, benessere e coesione sociale. Secondo l'articolo 3 del proprio Statuto, in coerenza con il Programma Nazionale della Ricerca (PNR), con gli atti di indirizzo e con le direttive adottati dal Ministro dell'Università e della Ricerca, il CNR:

- svolge, promuove e coordina attività di ricerca fondamentale ed applicata di eccellenza;
- promuove l'internazionalizzazione del sistema italiano della ricerca scientifica e tecnologica al fine di accrescerne competitività e visibilità. Partecipa ai grandi programmi di ricerca, compreso il coordinamento delle attività polari, e agli organismi internazionali garantendo la collaborazione con enti ed istituzioni di altri paesi nel campo scientifico-tecnologico e nella definizione della normativa tecnica. Partecipa alla realizzazione dello spazio europeo della ricerca e dell'innovazione;
- propone e, anche su affidamento del Governo, coordina e svolge progetti strategici di ricerca di interesse nazionale in collaborazione con università e imprese, tenendo conto delle esigenze delle regioni in materia di ricerca e innovazione;
- promuove la formazione e la crescita scientifica dei ricercatori attraverso borse di studio e assegni di ricerca. Promuove, inoltre, sulla base di apposite convenzioni con le università corsi di dottorato di ricerca anche con il coinvolgimento del mondo imprenditoriale;
- contribuisce all'analisi della congiuntura scientifica nazionale ed internazionale e delle sue prospettive di sviluppo;
- dà supporto alle istituzioni internazionali dell'Unione Europea, nazionali e regionali nella valutazione e nel monitoraggio dei programmi scientifici;
- collabora con le università e con gli altri enti di ricerca per la promozione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche e per la condivisione di infrastrutture;
- collabora con le regioni e le autonomie locali, al fine di favorire lo sviluppo delle specifiche realtà produttive e del territorio;
- promuove la valorizzazione e l'utilizzazione dei risultati della ricerca;
- promuove la diffusione della conoscenza nella società anche attraverso proprie iniziative editoriali;
- sostiene nuove idee progettuali e nuovi settori emergenti attraverso iniziative di eccellenza;
- fornisce attività di consulenza, certificazione e supporto tecnico scientifico alle amministrazioni pubbliche nonché servizi a terzi in regime di diritto privato;
- può promuovere, concorrere alla costituzione o partecipare a fondi di investimento insieme ad investitori pubblici e privati ai sensi e per le finalità di cui all'articolo 16 del decreto di riordino.

### Vision e Mission di Ente



## **4. ANALISI DEL CONTESTO**

### **4.1 Contesto Organizzativo**

Il presente Piano si colloca in un momento di transizione dell'Ente, coincidente con la modifica del proprio ordinamento e con importanti processi gestionali in fase di revisione. Si tratta di modifiche statutarie, organizzative, regolamentari, che rendono il contesto generale particolarmente complesso dal punto di vista amministrativo e gestionale.

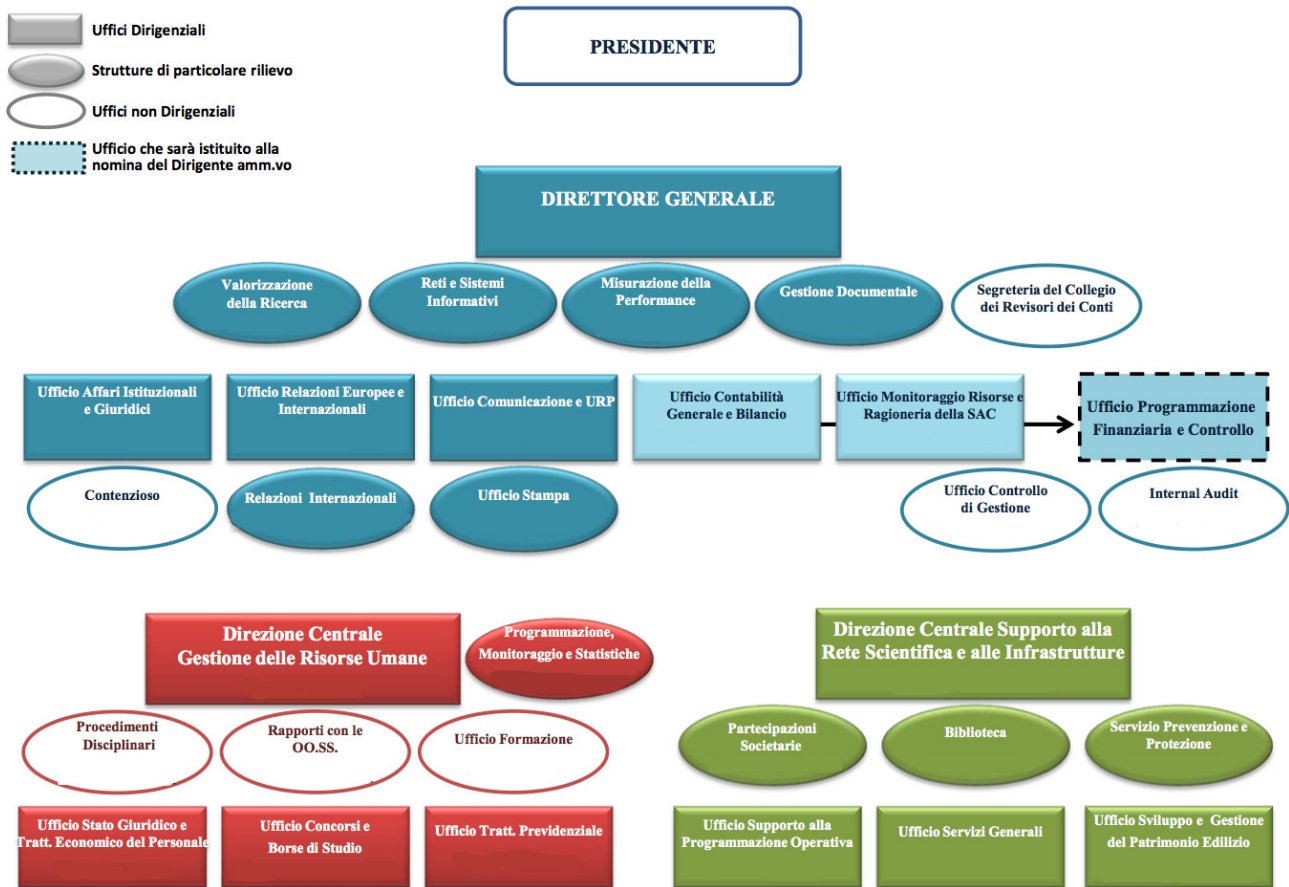
L'esecutività del nuovo assetto organizzativo dell'amministrazione centrale dell'Ente, entrato in vigore a partire dal 1 gennaio 2014, ha previsto la riduzione del numero complessivo degli uffici dirigenziali, la costituzione di nuovi uffici e nuove strutture. Ciò sta comportando la revisione nelle declaratorie di tutte le competenze e funzioni degli uffici dirigenziali, degli uffici non dirigenziali e delle strutture tecniche di particolare rilievo. Oltre alla revisione delle declaratorie, con provvedimento di prossima emanazione, si procederà all'assegnazione del personale e delle risorse finanziarie.

Con separati provvedimenti, inoltre, sono state avviate le procedure di reclutamento e affidamento degli incarichi dirigenziali e sono state definite le modalità transitorie per assicurare la continuità amministrativa nella direzione degli uffici. Sono stati affidati, pertanto, incarichi temporanei di facenti funzioni per la responsabilità delle strutture di particolare rilievo e degli uffici non dirigenziali, per il periodo strettamente necessario all'espletamento delle procedure selettive. Tutti gli incarichi degli uffici dirigenziali e delle strutture di particolare rilievo, pertanto, sono stati conferiti per un limitato periodo di riferimento.

Si fa presente che sono in corso degli approfondimenti tecnici con la Ragioneria Generale dello Stato in merito alla questione relativa al conferimento di incarichi dirigenziali a ricercatori e tecnologi e all'attribuzione, ai medesimi, dell'indennità ex art. 22 del DPR n. 171/91.

Il presente Piano tiene conto del nuovo assetto organizzativo dell'amministrazione centrale, ma è da considerarsi "provvisorio" nella parte di assegnazione degli obiettivi, nelle more del completamento delle procedure concorsuali per il reclutamento degli otto dirigenti amministrativi, stante la necessità di riconsiderare gli aspetti interni dei singoli uffici una volta incaricati i suddetti dirigenti amministrativi. Spetterà al Direttore Generale integrare ed eventualmente rimodulare gli obiettivi assegnati con il presente Piano alle strutture dell'amministrazione centrale.

# Organigramma dell'Amministrazione Centrale – Nuova composizione Uffici/Strutture



Dotazione organica del CNR, definita dal DPCM del 22 gennaio 2013

	PROFILO/LIVELLO ECONOMICO		DOTAZIONE ORGANICA
DIRIGENZA	Dirigenti I Fascia		2
	Dirigenti II Fascia		10
	<b>TOTALE DIRIGENTI</b>		<b>12</b>
PERSONALE RICERCATORE E TECNOLOGO	I	Dirigente di ricerca	512
	II	Primo ricercatore	1.150
	III	Ricercatore	2.846
	<b>RICERCATORI</b>		<b>4.508</b>
	I	Dirigente tecnologo	52
	II	Primo tecnologo	115
	III	Tecnologo	399
	<b>TECNOLOGI</b>		<b>566</b>
	<b>TOTALE RICERCATORI E TECNOLOGI</b>		<b>5.074</b>
	PERSONALE TECNICO - AMMINISTRATIVO	IV	Collaboratore tecnico E.R.
V		Collaboratore tecnico E.R.	432
VI		Collaboratore tecnico E.R.	547
<b>TOTALE COLLABORATORI TECNICI E.R.</b>		<b>1.582</b>	
VI		Operatore tecnico	233
VII		Operatore tecnico	128
VIII		Operatore tecnico	120
<b>TOTALE OPERATORI TECNICI</b>		<b>481</b>	
IV		Funzionario di amministrazione	107
V		Funzionario di amministrazione	35
<b>TOTALE FUNZIONARI DI AMMINISTRAZIONE</b>		<b>142</b>	
V		Collaboratore di amministrazione	223
VI		Collaboratore di amministrazione	187
VII		Collaboratore di amministrazione	236
<b>TOTALE COLLABORATORI DI AMMINISTRAZIONE</b>		<b>646</b>	
VII		Operatore di amministrazione	65
VIII		Operatore di amministrazione	18
<b>TOTALE OPERATORI DI AMMINISTRAZIONE</b>		<b>83</b>	
<b>TOTALE PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO</b>		<b>2.934</b>	
<b>TOTALE AMMINISTRAZIONE / ENTE</b>			<b>8.020</b>

## 4.2 Contesto Programmatico

Il presente Piano è finalizzato ad assicurare il raccordo tra le priorità dell'indirizzo politico fissato dal Governo e dal MIUR e la programmazione strategica e operativa affidata all'azione politico - amministrativa del CNR per il corretto e proficuo impiego delle risorse pubbliche assegnate.

Esso è redatto coerentemente agli indirizzi per la programmazione strategica contenuti nel Piano Nazionale delle Ricerche 2013-2015, nel Piano Triennale delle Attività dell'Ente, nonché dei suggerimenti forniti dalla A.N.A.C. (ex CIVIT).

In esso, tenuto conto delle priorità politiche, sono definiti gli obiettivi strategici assegnati ai centri di responsabilità amministrativa.

Le priorità politiche e gli obiettivi strategici sviluppano le linee di intervento programmatico già tracciate nel Documento di Visione Strategica decennale, nella Legge di Stabilità per il 2014 e nei documenti del bilancio di previsione del CNR per l'anno 2014 e il bilancio pluriennale per il triennio 2014-2016.

Nel merito degli interventi, in considerazione dell'attuale situazione socioeconomica e per garantire un'indispensabile coerenza tra efficienza dell'azione amministrativa ed impiego delle risorse, l'attività dell'Amministrazione sarà diretta al perseguimento di priorità politiche di seguito individuate da sviluppare ed ampliare in un'ottica rinnovata, anche in virtù degli orientamenti che emergeranno in sede di confronto con l'ANVUR.

### Focus sul contesto economico finanziario e di bilancio

Il CNR, come gli altri Enti pubblici di ricerca, dopo il riordino degli enti stessi diventato attuativo con il d. lgs. n. 213/200, riceve annualmente stanziamenti dal MIUR il cui ammontare è definito dalla legge di stabilità (vedi art. 7 del D.lgs. 204/1998).

Lo stanziamento globale dei fondi in Ricerca e Sviluppo è previsto nella programmazione economico-finanziaria e inserito nel Bilancio dello Stato che assegna al MIUR annualmente circa 1,6 miliardi di euro annui che vengono poi ripartiti ai diversi enti di ricerca, tra cui il CNR (valori a prezzi correnti). La tabella 1 riporta gli investimenti in Ricerca e Sviluppo negli anni 2008-2013 in Italia in rapporto sul PIL. Nella figura viene ben evidenziato come solo l'1,25%, in media, del PIL sia stato dedicato alla R&S.

**Tabella 1 - Spesa per R&S intra-muros in Italia - Anni 2008-2013 (milioni di euro)**

ANNI	Spesa totale					Spesa esclusa università	
	Valori a prezzi correnti	Valori concatenati (anno di riferimento: 2005) (a)	Variazione % su anno precedente		Rapporto sul PIL (valore %)	Valori a prezzi correnti	Valori concatenati (anno di riferimento: 2005) (a)
			Valori a prezzi correnti	Valori concatenati (anno di riferimento: 2005) (a)			
2008	18.993	17.784	4,2	1,5	1,21	13.206	12.365
2009	19.209	17.623	1,1	-0,9	1,26	13.397	12.291
2010	19.625	17.939	2,2	1,8	1,26	13.978	12.777
2011	19.811	17.864	0,9	-0,4	1,25	14.142	12.752
2012 (b)	19.834	17.583	0,1	-1,6	1,27	14.157	12.551
2013 (b) (c)	-	-	-	-	-	14.045	12.304

(a) Calcolati mediante il deflatore del PIL.

(b) Stima su dati di previsione forniti da imprese, istituzioni pubbliche e istituzioni private non profit.

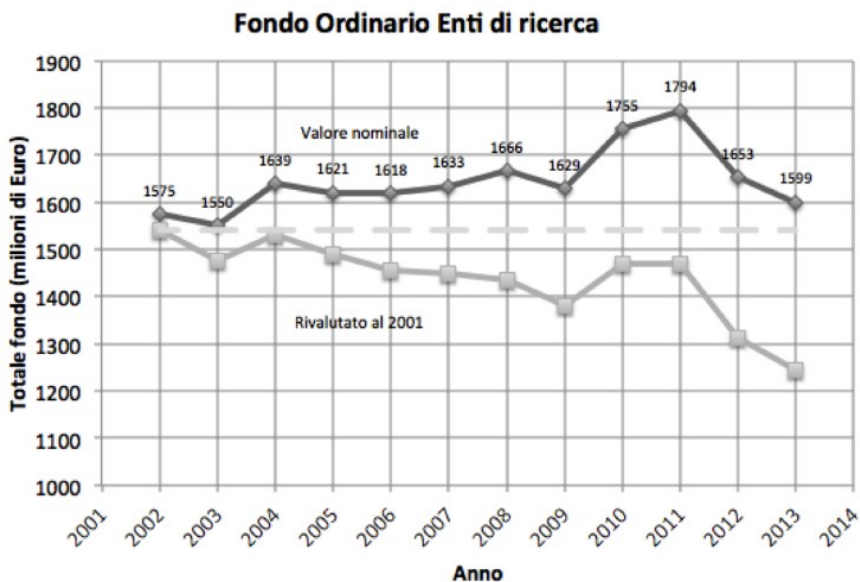
(c) E' stata utilizzata la previsione di variazione del deflatore del Pil (+1,2 per cento) inserita nel Documento di Economia e Finanza 2013.

**FONTE: Tavola 1 – Report Ricerca e Sviluppo 2011, ISTAT**

Il trend che segue in figura 1 evidenzia come dei 19 miliardi di euro solo il 5% circa rappresenti il Fondo di Finanziamento Ordinario degli Enti di Ricerca (FOE) e come, dal 2004 in poi, fatta eccezione per il 2010-2011, esso sia in costante calo.

Tale diminuzione del Fondo sta rendendo “difficoltosa” l’azione di ricerca scientifica degli Enti Pubblici che devono fare sempre più ricorso a risorse esterne.

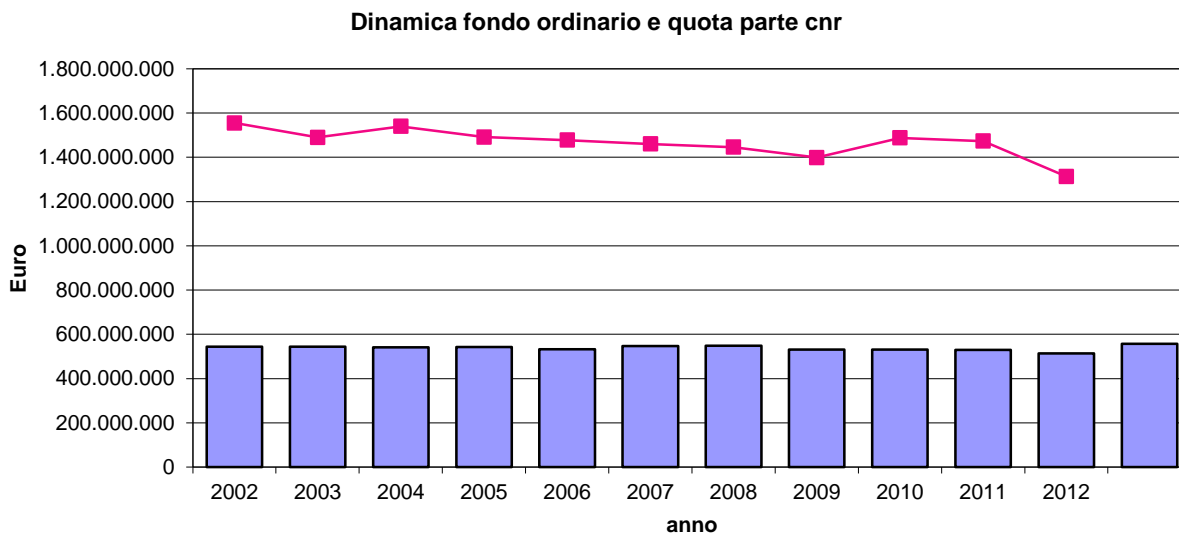
**Figura 1 – Fondo Ordinario dedicato agli Enti di Ricerca - Anni 2001-2013 (milioni di euro)**



Fonte: P. Valente, Roars 26-07-2013

Per quel che riguarda il CNR, in particolare, si evidenzia come in sostanziale equilibrio con le variazioni del FOE si mantenga sui 500 milioni di euro circa.

**Figura 2 – Fondo Ordinario dedicato al CNR - Anni 2002-2012 (cifre rivalutate al 2001)**

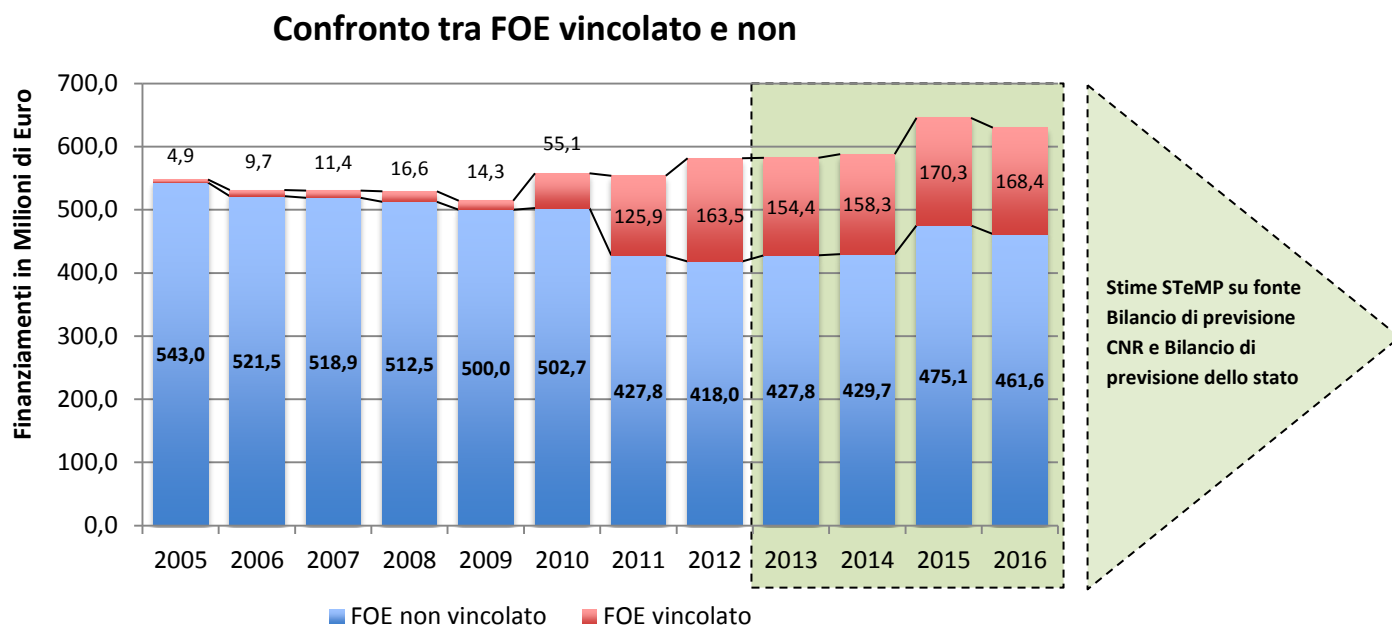


Fonte: Elaborazione STEMP su dati ISTAT e Bilancio Ufficiale CNR



Quota sempre crescente, invece, ha investito la parte vincolata di tali fondi negli ultimi anni, ulteriore motivo per il quale diviene e diverrà sempre più importante fissare obiettivi specifici per il reperimento di fondi esterni da parte dei Dipartimenti e degli Istituti del CNR.

Figura 3 – Fondo Ordinario del CNR vincolato e non - Anni 2005-2012 (cifre rivalutate al 2005)



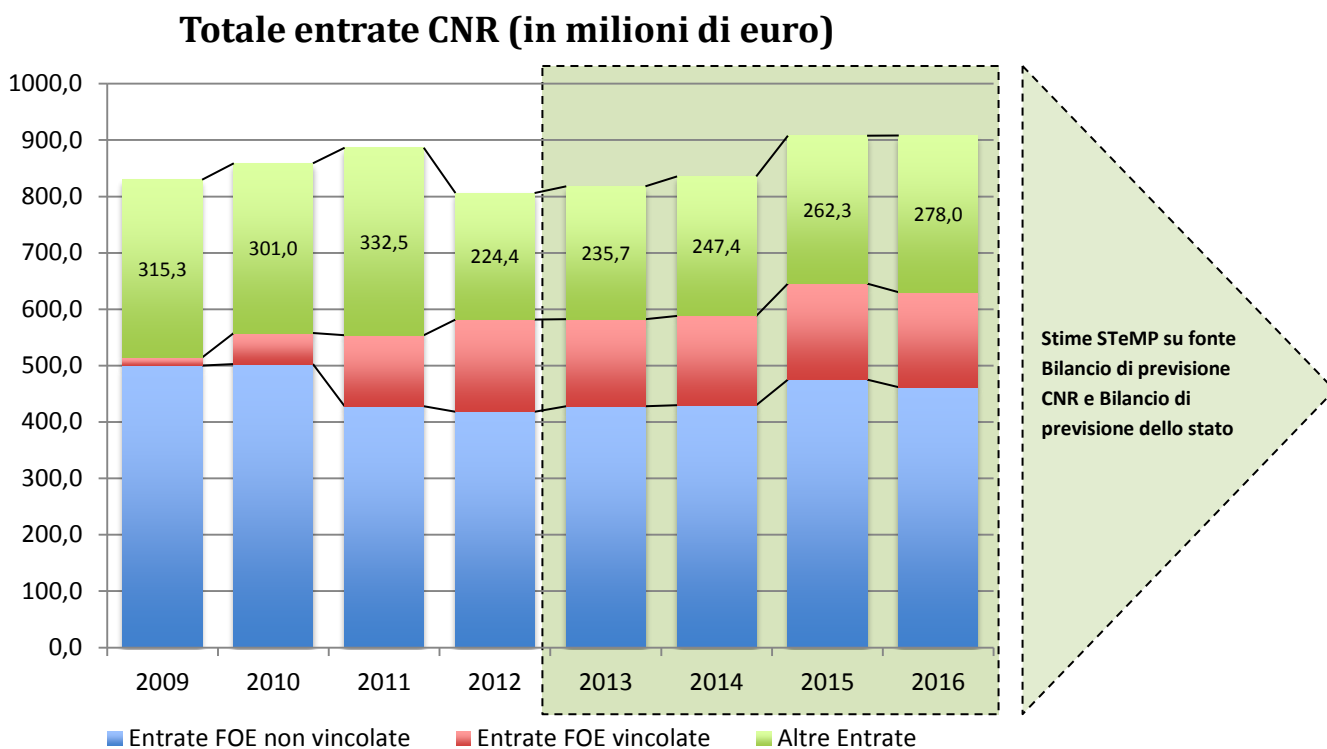
Fonte: *Elaborazione STeMP su dati ISTAT e Bilancio Ufficiale CNR*

Quota importante dei fondi vincolati è ricoperta dai così detti “Progetti Premiali”. Il 5 novembre 2013 è stato presentato presso la Camera dei Deputati, lo schema di decreto di **ripartizione del finanziamento premiale 2012** (Atto Governo n. 38), che ha fatto seguito a quello presentato l'8 agosto 2013 (Atto n. 24) e, poi, ritirato dal MIUR. Lo schema di decreto, composto di 14 articoli, dispone la ripartizione della quota premiale del 7% del Fondo ordinario per il 2012, pari, complessivamente, ad € 124,5 mln.

La VII° Commissione ha espresso parere favorevole con condizioni e osservazioni il 19 novembre 2013. In tale atto al CNR sono stati assegnati 35.622.991 euro pari al 28,6% del totale dei fondi.

A fronte di bilanci chiusi intorno ai 1.000 milioni di euro, il CNR ha dovuto negli anni aumentare sempre più la quota procacciata su risorse esterne. La figura che segue rappresenta come nel 2012 il CNR, seppur a fronte di una riduzione delle spese, sia stato in grado di attrarre risorse esterne per minore entità negli ultimi 4 anni.

Figura 4 – Entrate totali del CNR - Anni 2009-2012 (cifre rivalutate al 2005)

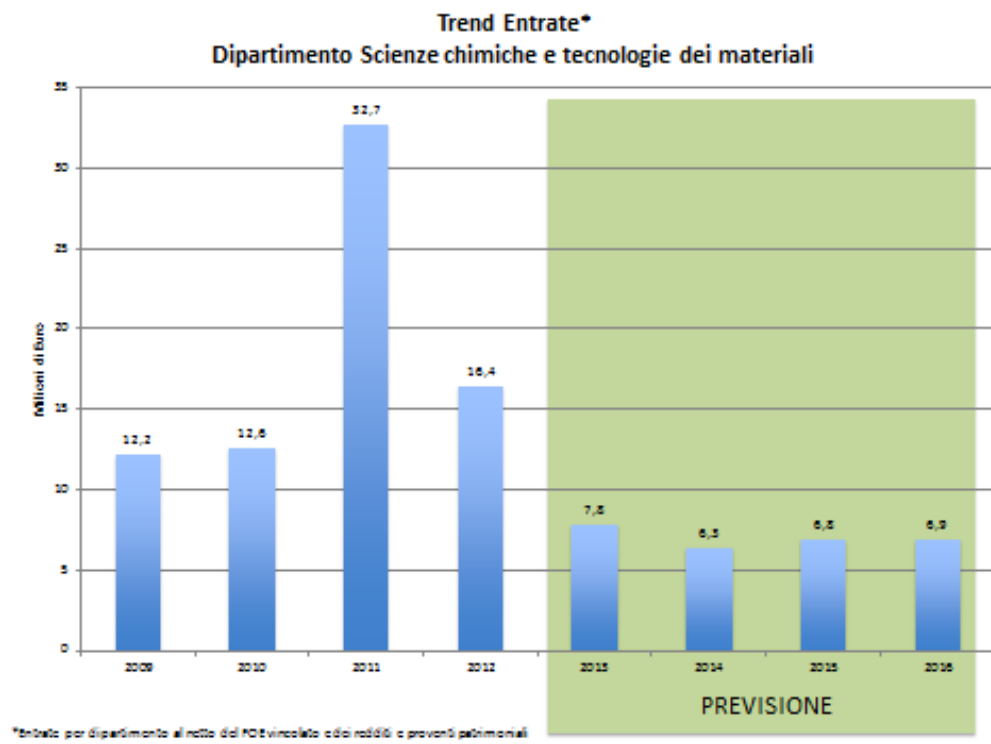
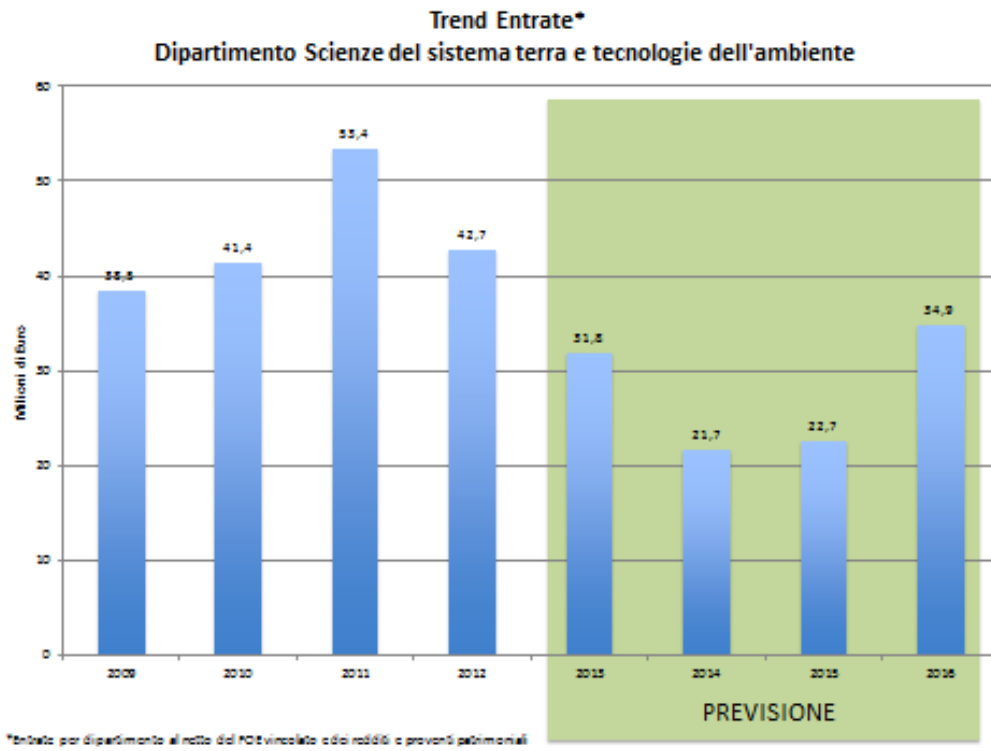


Fonte: *Elaborazione STeMP su dati ISTAT e Bilancio Ufficiale CNR*

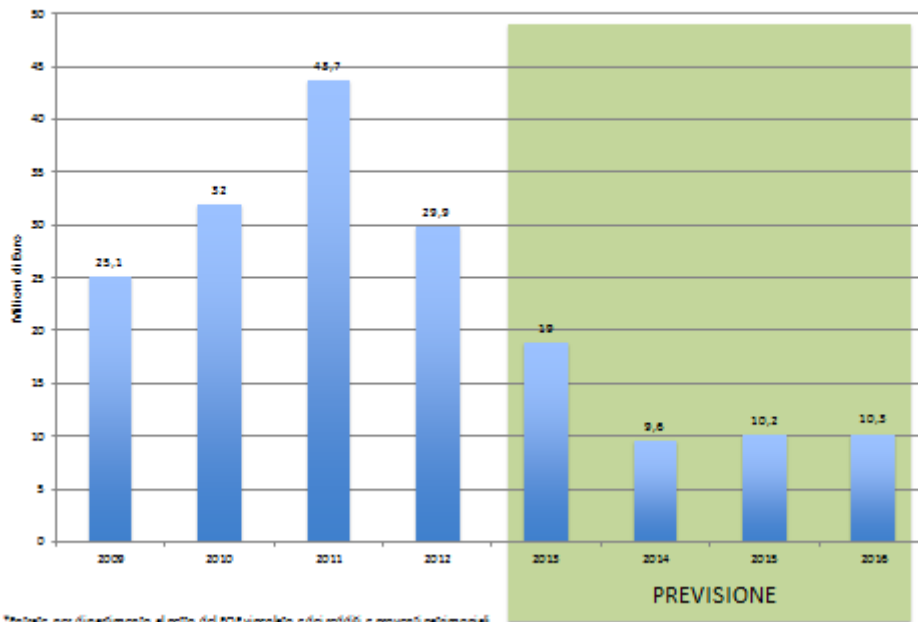
Inoltre l'art. 8, co. 4-*bis*, del D.L. 95/2012 (L. 135/2012), nell'ambito delle misure di contenimento della spesa delle pubbliche amministrazioni, ha poi previsto una riduzione del Fondo per € 51,2 mln dal 2013.

Gli obiettivi per gli anni 2014-2016 saranno, quindi, assegnati nella direzione di una maggiore focalizzazione nell'attrazione delle entrate da terzi e alla massimizzazione della quota "premiata" del fondo ottenibile dal ministero.

Si riporta di seguito l'andamento delle entrate per singolo Dipartimento:



**Trend Entrate\***  
**Dipartimento Scienze fisiche e tecnologie della materia**



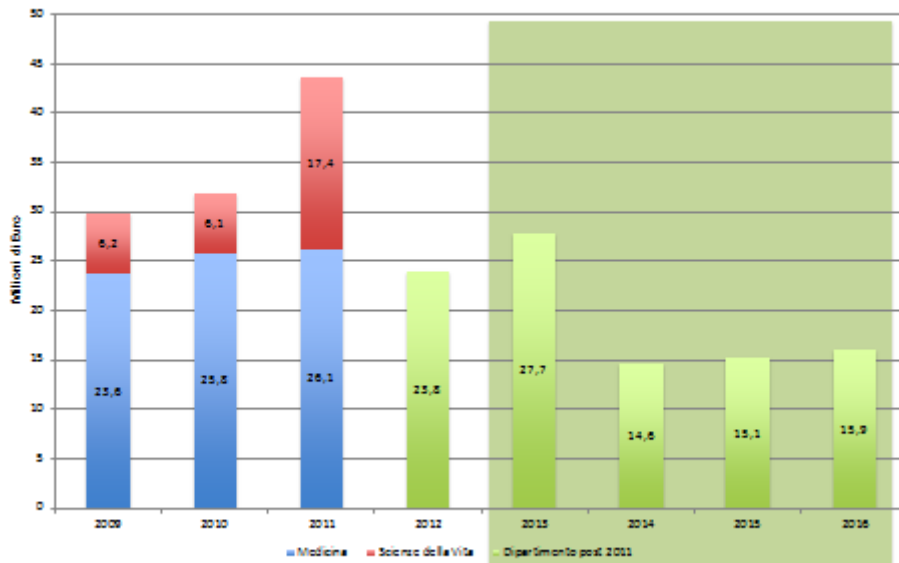
\*Entrate per dipartimento al netto del POE vincolato e dei redditi e proventi patrimoniali

**Trend Entrate\***  
**Dipartimento Scienze fbio-agroalimentari**



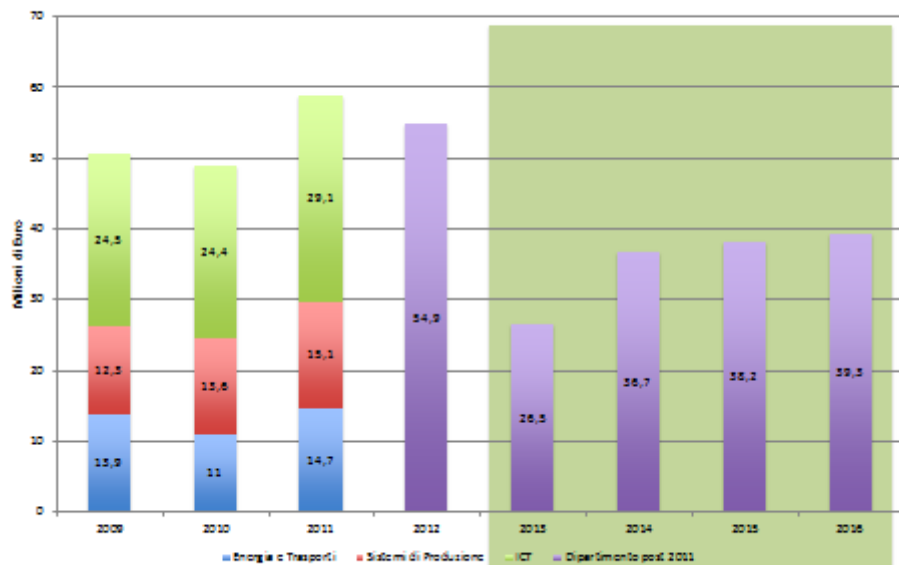
\*Entrate per dipartimento al netto del POE vincolato e dei redditi e proventi patrimoniali

**Trend Entrate\***  
Dipartimento biomediche



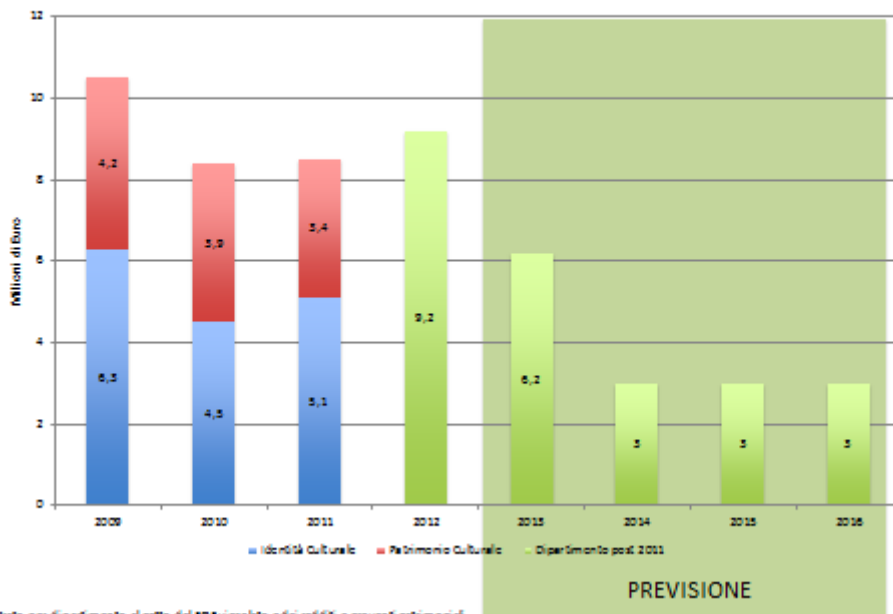
\*Entrate per dipartimento al netto del PON vincolato e dei redditi e proventi patrimoniali

**Trend Entrate\***  
Dipartimento Ingegneria, ICT e tecnologie per l'acqua e i trasporti



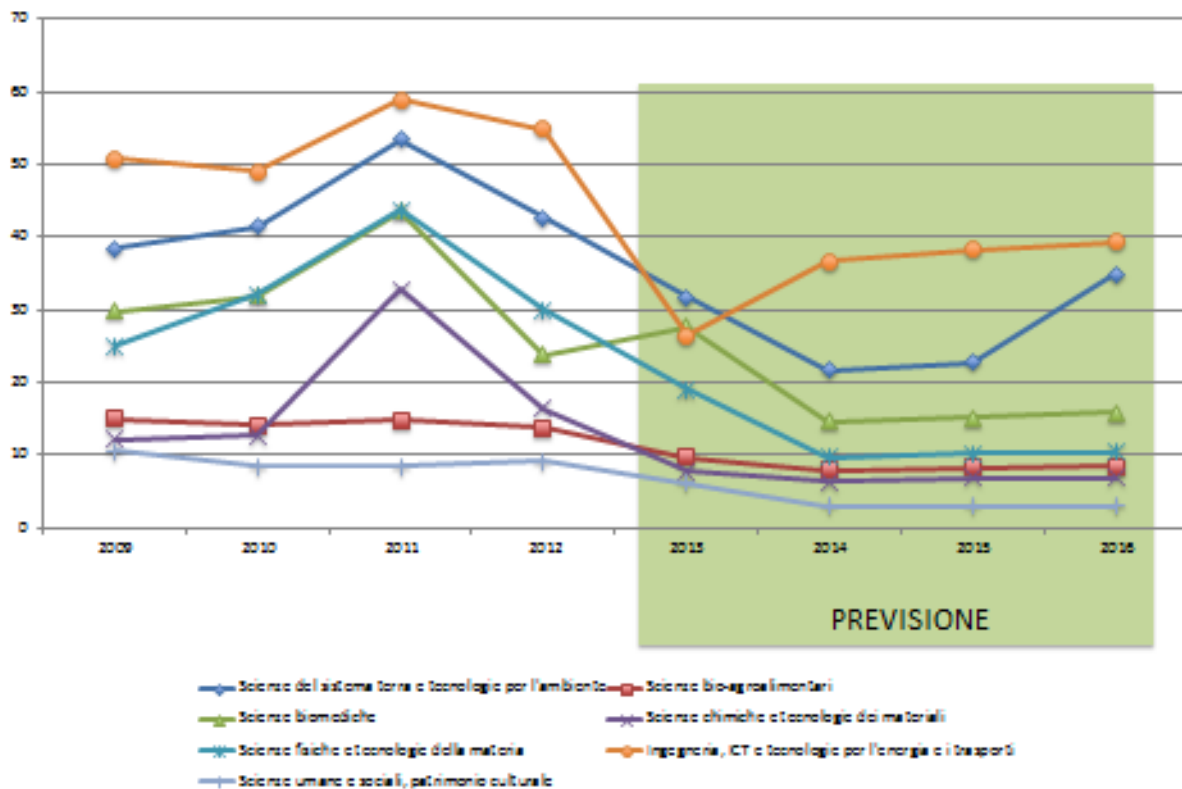
\*Entrate per dipartimento al netto del PON vincolato e dei redditi e proventi patrimoniali

### Trend Entrate\* Dipartimento scienze umane e sociali, patrimonio culturale



\*Entrate per dipartimento al netto del FOT vincolato e dei redditi e proventi patrimoniali

### Trend Entrate\* per Dipartimenti



\*Entrate per dipartimento al netto del FOT vincolato e dei redditi e proventi patrimoniali

## **5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

### **5.1 I DESTINATARI**

- **CENTRI DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA**

Il presente Piano è indirizzato ai titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa del CNR, di primo e secondo livello, individuati dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento, dal Regolamento di Contabilità e Bilancio e dai provvedimenti di organizzazione dell'amministrazione centrale.

I titolari dei CRA concorrono, per l'anno in corso, al raggiungimento degli obiettivi strategici come indicati nel presente Piano. Per la realizzazione di detti obiettivi, nonché per lo svolgimento degli altri compiti istituzionali e per l'assolvimento delle conseguenti responsabilità, i titolari si avvalgono delle risorse finanziarie assegnate con il bilancio di previsione 2014, nonché delle risorse umane loro assegnate.

In esecuzione del presente Piano, i titolari dei Centri di Responsabilità di primo livello provvedono con proprio provvedimento (cd. "Direttiva di 2° livello"), ad attribuire gli obiettivi di competenza ai Direttori preposti agli Uffici funzionalmente dipendenti e a formalizzare le modalità organizzative inerenti alle attività da pianificare per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La declinazione dei suddetti obiettivi in obiettivi operativi e piani di attività viene realizzata secondo una modalità "a cascata" che vede coinvolti il Direttore generale e i dirigenti di I e II fascia, funzionalmente dipendenti. Ogni Ufficio/Struttura provvederà, con proprio provvedimento, alla formalizzazione delle modalità organizzative inerenti alle attività da pianificare per il raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati.

Le due Direzioni Centrali, fermi restando gli obiettivi di competenza, nell'esercizio delle loro funzioni strumentali di interesse comune, opereranno in stretto raccordo, affinché venga assicurato il continuo scambio delle reciproche informazioni.

- **CENTRI DI RESPONSABILITA' SCIENTIFICA**

Il presente Piano è indirizzato ai Direttori di Dipartimento e ai Direttori di Istituto che concorrono, per l'anno in corso, al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

## **5.2 Albero della performance: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. L'albero della performance ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle principali dimensioni della performance.

### **Il Documento di Visione decennale: le finalità strategiche**

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Il Consiglio di Amministrazione del CNR, l'8 maggio 2013, ha adottato il Documento di Visione Strategica 2013-2022, in cui sono descritte le finalità strategiche dell'Ente per il prossimo decennio.

Il Documento di visione strategica decennale è stato elaborato ai sensi dell'art. 5, comma 1 del D.Lgs. n. 213/2009 e concerne la posizione del CNR e l'inquadramento delle relative attività nella prospettiva nazionale, europea ed internazionale.

Le priorità del Documento di Visione Strategica decennale, per quanto riguarda le attività del CNR sono:

1. Potenziare e Valorizzare la Ricerca Scientifica;
2. Ampliare irrobustire, qualificare la comunità di ricercatori;
3. Concorrere alla realizzazione di un sistema italiano della ricerca scientifica;
4. Operare per lo sviluppo e la crescita del paese;
5. Sviluppare e consolidare progetti in settori di frontiera o basici;
6. Irrobustire, semplificare e rendere interoperabili i sistemi valutativi.

### **Dalle finalità strategiche agli obiettivi operativi**

I traguardi che l'amministrazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie finalità strategiche sono riscontrabili nella descrizione degli obiettivi strategici assegnati al Direttore Generale in qualità di vertice amministrativo dell'Ente.

Il dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc.) sono evidenziati nelle schede di ciascun Ufficio e Struttura dell'amministrazione centrale, così come riportate in allegato al presente Piano.

Per quanto riguarda, invece, la rete scientifica, gli obiettivi, i programmi di ricerca, i risultati socio economici attesi, nonché le correlate risorse (ivi comprese le risorse umane) saranno dettagliati nel Piano Triennale delle Attività 2014-2016 di prossima pubblicazione.

In particolare il documento fornirà, sulla base delle Linee Guida approvate dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente, informazioni su programmi, obiettivi, convenzioni, partecipazioni a consorzi e attività (per il primo anno del triennio con maggior dettaglio), mettendo in evidenza nello specifico:

- lo stato di avanzamento delle attività in corso (risultati conseguiti nell'anno precedente) al fine di riorientare programmaticamente la ricerca;
- il ruolo dell'Ente nel sistema della ricerca nazionale e internazionale anche al fine di puntualizzare al



meglio le strategie e il portafoglio delle attività in materia di ricerca e innovazione (attraverso il negoziato tra Istituti e Dipartimenti);

- le modalità di reperimento delle risorse (finanziarie, strumentali e di personale) anche in considerazione della riorganizzazione della rete scientifica, della razionalizzazione dei processi gestionali e delle attività di supporto, della valorizzazione delle risorse umane e della disponibilità finanziarie provenienti dal MUR e dall'esterno;
- le opportunità di collaborazione con partner esterni (ad impatto sul sistema produttivo e sociale del Paese) e connesse possibilità di accesso a fonti di finanziamento;
- i progetti gestiti da ciascuna macro area e le attività di ricerca in corso in ciascun Istituto.

### **Implementazione processo di valutazione della rete scientifica**

Il procedimento di valutazione degli Istituti si svilupperà, per l'anno 2014, in maniera graduale e per alcuni aspetti in via sperimentale, in modo da valorizzare il ruolo degli Istituti nel processo di autovalutazione, sulla base dei protocolli di valutazione e delle scadenze temporali (12 mesi precedenti quello di valutazione), sulla base dei criteri e indicatori riportati nella Tabella 2.

L'idea di fondo è quella di valutare a tutto tondo le attività di un istituto, sia per quanto concerne l'attività strettamente connessa allo svolgimento della ricerca (*performance scientifica*) sia per quanto concerne l'attività organizzativa - gestionale (*performance manageriale*).

La distinzione tra le due performance, che trova riscontro anche nella relazione presentata in Consiglio di Amministrazione dal Direttore Generale, viene adottata semplicemente per esigenze di semplificazione, trattandosi invece di un insieme di attività complesse, interconnesse tra loro, quasi a voler rendere più evidenti due lati della stessa medaglia. Secondo la suddetta relazione, è compito del Consiglio Scientifico stabilire i parametri e gli indicatori per valutare la "*performance scientifica*", mentre è affidato all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) il compito di individuare i parametri e gli indicatori di carattere organizzativo - gestionale idonei a misurare e valutare la "*performance manageriale*".

Si ricorda che l'Ente ha già proceduto a una valutazione sulle attività di ricerca svolte dai propri istituti. I risultati di tale valutazione sono stati presentati dal Comitato di Valutazione nell'aprile del 2009<sup>1</sup>. A tal proposito, è interessante notare che l'esercizio di valutazione all'epoca compiuto ha avuto dimensioni tali da poter essere ripetuto solo con cadenza pluriennale, ad esempio ogni cinque anni.

Il modello per la valutazione dei Direttori di Istituto comporta, invece, la possibilità di aggiornare annualmente la valutazione, attraverso l'utilizzo di una struttura ad albero, caratterizzata dall'obiettivo della valutazione e dai criteri e sotto-criteri attraverso i quali effettuare la valutazione.

Alcuni parametri e indicatori saranno esecutivi già dall'anno in corso, mentre altri saranno attivati a partire dal prossimo anno.

È in corso, da parte dell'ufficio Formazione, lo studio, analisi e sviluppo di un corso di formazione, anche in convenzione con Università pubbliche o private, finalizzato all'aggiornamento in materia di management da destinare ai direttori di Dipartimento e di Istituto.

---

<sup>1</sup> I documenti sono scaricabili da internet dall'indirizzo:

<http://www.cnr.it/sitocnr/IICNR/Documentiistituzionali/Relazioniconsuntivo/ComValutazione/RelazioneComValutazione.html>

Tabella 2 – Indicatori per la valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti

PARAMETRI E CRITERI PER LA VALUTAZIONE DIRETTORI DI ISTITUTO			
Valutazione (Erogazione indennità risultato)	Comunicazione	Sito web (Eng)	Aggiornamento pagine in inglese
		Obblighi trasparenza	Aggiornamento contenuti pagine web
	Soft Skills	Feedback °360**	Valutazione capo - pari - dipendenti
	Gestione economico finanziaria	Capacità autofinanziamento	Capacità di attrarre risorse esterne su bandi competitivi
			N° contratti o consulenze acquisite con committenza esterna
			Ammontare contratti
		Gestione finanziaria**	N° variazioni bilancio
			Variazione residui
	Qualità del lavoro e della ricerca	Conformità procedure (Int/Ext)	Convocazione consiglio di istituto
			Procedure acquisti/gare
			Procedure reclutamento
			.....
		Valorizzazione e trasferimento delle conoscenze**	Brevetti/licenze
			Spin-off
			Consorzi partecipati
Presenza letteratura internazionale**		N° pubblicazioni	
		N° citazioni	
		H index	
** Valutazione attiva dal 2015			

### 5.3 Criteri generali per la valutazione delle prestazioni

- **Uffici e Strutture dell'Amministrazione centrale**

Per quanto riguarda gli Uffici e le Strutture dell'amministrazione centrale si farà riferimento alla delibera n.757/98, adottata dalla giunta amministrativa nell'esercizio delle funzioni di consiglio di amministrazione.

È intenzione dell'amministrazione procedere con una revisione della suddetta delibera, attraverso un suo aggiornamento, al fine di semplificare la parte relativa alle competenze e ai comportamenti, nonché per esplicitare meglio la valutazione del grado di qualità delle prestazioni in rapporto agli obiettivi assegnati.

- **Rete Scientifica**

Per quanto riguarda gli Istituti della rete scientifica si farà riferimento ad uno specifico sistema da prossima adozione.

## 6. Il processo seguito per la redazione del Piano

### 6.1 Fasi, soggetti e tempi

Nell'ultimo trimestre del 2013, l'amministrazione ha posto in essere le azioni finalizzate alla raccolta di proposte utili alla predisposizione del bilancio di previsione 2014, che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 207 del 19 dicembre 2013.

Per quanto concerne l'integrazione del Piano con il ciclo di bilancio, si fa presente che l'amministrazione è impegnata nella stesura di un nuovo Regolamento di contabilità, alla luce della nuova normativa sulla contabilità e finanza pubblica, in particolare del d. lgs. 31 maggio 2011, n. 91, attraverso il quale si intende implementare un nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale e di contabilità analitica da rendere più funzionale al controllo della gestione.

Con Provvedimento n. 144 del 30 dicembre 2013, il Direttore Generale ha dato esecuzione alla riorganizzazione dell'amministrazione centrale, costituendo n. 10 Strutture tecniche di particolare rilievo e contestualmente gli uffici dirigenziali di II livello così distinti:

- a) n. 4 Uffici dirigenziali di II livello afferenti alla Direzione Generale;
- b) n. 3 Uffici dirigenziali di II livello afferenti alla Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane;
- c) n. 3 Uffici dirigenziali di II livello afferenti alla Direzione Centrale Supporto alla Rete Scientifica e Infrastrutture.

Nel mese di dicembre 2013, in particolare, si sono tenute due importanti iniziative:

- Incontro tra il Direttore Generale e i Direttori di Istituto dell'Ente, del 17 dicembre 2013, svolto sia a titolo informativo sull'attivazione dei nuovi processi gestionali sia di condivisione sulle strategie dell'Ente.
- Incontro del Coordinamento dei Direttori Generali degli Enti pubblici di Ricerca vigilati dal MIUR con i vertici dell'ANVUR, del 19 dicembre 2013, svolto per dare avvio al nuovo ciclo della performance 2014-2016. Si ricorda, infatti, che in conseguenza di quanto previsto dall'art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 «*Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia*» sono state trasferite all'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR) le funzioni relative alla valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213.

## **6.2 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance**

La completa attuazione del ciclo di programmazione e consuntivazione della performance organizzativa, deve essere conseguita in un'ottica di sviluppo evolutivo che, progressivamente, porti a migliorare l'intero ciclo di gestione della performance nello spirito ed in osservanza ai principi del decreto legislativo n. 150/2009 per estenderne la comprensione e diffusione, sia all'interno che all'esterno dell'Ente.

### **COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

Quello del coinvolgimento degli stakeholder è un impegno a far proprio il principio dell'inclusività, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l'impegno di rendicontare la propria attività e le proprie scelte.

### **STAKEHOLDER INTERNI**

- **Dal 1° Programma Audit (2012) all'istituzione dell'Ufficio di Internal Audit (2014)**

Nel corso del 2012 l'OIV, coadiuvato da un team interno del CNR, ha portato avanti un lavoro che ha permesso di sperimentare un'azione di Auditing Performance Management con lo scopo di monitorare l'attuazione del Piano della Performance 2012.

Il lavoro svolto nel 2012 può considerarsi un progetto pilota che avuto il pregio di individuare una metodologia e porre le basi per l'assegnazione di funzioni di Internal Audit alla Struttura tecnica di recente costituzione. I compiti di tale Struttura si svilupperanno nei prossimi anni, anche con lo scopo di promuovere un miglioramento della pianificazione e del monitoraggio delle attività delle dell'Ente.

- **Dalla 1° Indagine sul Benessere Organizzativo (2012) al Premio per l'Innovazione (2013) e alla 2° Indagine sul Benessere Organizzativo (2014)**

Il percorso di ascolto dei dipendenti, intrapreso nel 2010 con l'avvio della prima indagine sul clima e sul benessere organizzativo interno, è proseguito nell'ottica dell'"ascolto-partecipazione proattiva", con l'istituzione del Premio per l'Innovazione 2013, istituito ai sensi dell'articolo 22 del d. lgs. n. 150/09. Si tratta del primo caso di un'amministrazione pubblica ad aver istituito tale premio.

Si è di fatto conclusa la fase di ritorno verso i dipendenti con azioni concrete di risposta mirate ad individuare iniziative di ottimizzazione delle strutture e dei processi interni dell'Ente. Il concorso di idee è stato rivolto alla comunità scientifica interna, per promuovere la cultura della responsabilità, della valorizzazione del merito e dell'innovazione per il miglioramento del clima e del benessere lavorativo. Tutte le proposte pervenute rappresentano un serbatoio da cui attingere nei prossimi anni idee per individuare specifiche soluzioni. Sei progetti, sugli 85 pervenuti, sono stati selezionati per essere messi in opera nel corso del 2014, in quanto più originali e con maggiori potenzialità nell'apportare benefici diretti per l'Ente e di promuovere la sua immagine verso l'esterno. Obiettivo per il prossimo triennio sarà avviare i progetti selezionati e monitorarne lo sviluppo.

Nel corso del prossimo biennio l'amministrazione intende procedere con la seconda indagine sul benessere organizzativo. Propedeutico alla nuova indagine sarà uno studio per l'adeguamento del questionario ai modelli recentemente forniti dall'AN.A.C. e per l'individuazione di aspetti più specifici del contesto CNR sui quali indagare anche alla luce delle criticità rilevate nella precedente indagine.

In relazione alla seconda indagine, è intenzione dell'Ente collaborare con Università e Associazioni specializzate per effettuare una prima ricerca sul valore economico dell'employee engagement, anche al fine dell'individuazione di key performance indicators per implementare e misurare i risultati delle attività di ascolto e coinvolgimento dei dipendenti.

- **Formazione**

Avviato nel corso dell'ultimo trimestre 2013, è in corso uno specifico progetto di formazione on line per il personale dipendente su prodotti Microsoft che risponde anche alle necessità sollevate da contesti esterni e normativi, come l'informatizzazione e dematerializzazione dei processi.

Il ricorso alle moderne tecnologie si configura come una importante innovazione nelle modalità di erogazione dell'offerta formativa, e fa fronte, inoltre, alla sempre minore disponibilità di risorse finanziarie da dedicare ad attività di formazione.

L'adozione di soluzioni strategiche che ottimizzino l'impiego di risorse, sia umane che finanziarie, andrà affiancata ad uno studio sull'analisi dei fabbisogni formativi (anche in vista dell'operatività del nuovo assetto organizzativo dell'Ente nonché della nuova programmazione europea), finalizzato alla costruzione di un modello di gestione della formazione che possa farsi carico di applicare costantemente e coerentemente la formazione, intesa come leva strategica per valorizzare le potenzialità delle diverse professionalità dell'Ente.

È in corso lo studio, analisi e sviluppo di un corso di formazione, anche in convenzione con Università pubbliche o private, finalizzato all'aggiornamento in materia di management da destinare ai direttori di Dipartimento e di Istituto.

- **Elenco iscritti albi professionali**

Al fine di conoscere e, ove possibile, valorizzare le competenze professionali individuali del personale CNR, a prescindere dal ruolo e dall'inquadramento dei dipendenti, il CNR ha istituito un elenco interno dei dipendenti iscritti ad albi o registri professionali (avvocati, dottori commercialisti ed esperti contabili, revisori legali, giornalisti, biologi, chimici ecc.). La raccolta delle informazioni, che avviene tramite la piattaforma informatizzata SIPER già dedicata alla collezione di altri dati personali relativi ai dipendenti, ha lo scopo di:

- 1) favorire un coinvolgimento per lo svolgimento di attività specifiche di studio e/o consulenza a supporto degli Uffici dell'Amministrazione e delle Strutture della rete scientifica;
- 2) valutare l'eventuale affidamento individuale di specifici incarichi in ambito CNR.

## **STAKEHOLDER ESTERNI**

- **La web TV e l'house organ "Almanacco delle scienze"**

Proseguiranno le attività di comunicazione attraverso l'Almanacco delle Scienze, il web magazine quindicinale, curato dall'Ufficio Stampa e Comunicazione CNR, navigabile gratuitamente e senza iscrizione all'indirizzo [www.almanacco.cnr.it](http://www.almanacco.cnr.it). Esce dal 2001 e nel 2010, con il supporto dell'Ufficio servizi informativi, è stato totalmente rinnovato nella grafica e nei contenuti.

La comunicazione e condivisione di informazioni attraverso il web ha enormemente amplificato la conoscenza dei cittadini su quanto li circonda e di conseguenza le loro aspettative nei confronti delle organizzazioni.

Il CNR ha realizzato una web tv ([www.cnrweb.tv](http://www.cnrweb.tv)) per raccontare la scienza e i suoi protagonisti con video news, animazioni e foto notizie. Il canale riporta nove rubriche, un servizio video al giorno, con le novità dal mondo CNR, gli eventi e le dirette streaming, le interviste ai ricercatori; ma anche documentari, approfondimenti su notizie di attualità, servizi internazionali di cronaca scientifica.

- **Accesso aperto ai risultati della ricerca**

L'accesso aperto consente di migliorare l'intero ciclo dell'informazione scientifica e in tale modo contribuisce a: razionalizzare i processi e gli investimenti della ricerca, accrescere la qualità dei risultati, diffondere la conoscenza scientifica anche tra i non addetti ai lavori, valorizzare il ruolo degli enti di ricerca e delle università favorendo un rapporto trasparente e diretto tra comunità scientifica e cittadinanza.

Nel 2013 il Presidente del Consiglio Nazionale delle Ricerche ha sottoscritto la *“Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities”* (Dichiarazione di Berlino) che costituisce la ‘carta’ europea di adesione ai principi dell’accesso aperto ai prodotti della ricerca finanziata con fondi pubblici.

In linea con i principi della Dichiarazione di Berlino, il CNR promuoverà il Progetto *“Science & Technology Digital Library”*. Il progetto intende sviluppare un sistema integrato per l’accesso all’informazione sulla R&S rivolto non solo alla comunità scientifica nazionale, ma anche ad una più vasta platea di utenza che costituisce il tessuto sociale e produttivo del Paese (istituzioni, imprese, società civile).

La biblioteca digitale di scienza e tecnologia al servizio della comunità scientifica e di tutti i cittadini, si inserisce nello sviluppo di processi di dematerializzazione previsti nell’Agenda digitale italiana.

- **La “Valorizzazione della Ricerca”: gestione, valutazione e misurazione**

Il valore aggiunto della conoscenza e la messa a sistema della produzione scientifica si concretizzano attraverso il trasferimento tecnologico. Il CNR ha sempre posto particolare attenzione alla collaborazione con il mondo produttivo attraverso accordi e collaborazioni attive e incoraggia le iniziative della rete in questa direzione.

A novembre 2013 è stato emanato il nuovo *“Regolamento per la costituzione e la partecipazione del CNR alle imprese spin-off”* che introduce alcune novità relativamente alla partecipazione di personale, anche a tempo determinato. Alla luce delle linee e dei criteri delineati nel nuovo regolamento, nel triennio 2014-16 andranno assunti criteri funzionali a valutare e far emergere la capacità di capitalizzare e valorizzare i risultati scientifici conseguiti, la loro trasferibilità e adozione dal sistema produttivo oltre che la capacità di diffondere e creare nuova impresa hi-tech.

Fortemente legato al discorso del trasferimento tecnologico è il concetto di tutela della conoscenza. Nel nuovo *“Regolamento per la generazione, gestione e valorizzazione della Proprietà Intellettuale sui risultati della ricerca del CNR”*, emanato dal Presidente nel 2013 l’Ente ha posto particolare attenzione a questo aspetto al fine di incoraggiare i ricercatori a valorizzare e a proteggere i risultati delle loro ricerche, promuovendone l’utilizzo a fini produttivi in collaborazione con partner industriali ed enti di servizio.

Con provvedimento del Direttore generale n. 22 del 12 aprile 2013 sono state, inoltre, riorganizzate le funzioni e le competenze dell’Ufficio Promozione e Sviluppo Collaborazioni rinominato *“Ufficio Valorizzazione della Ricerca”*.

Nel corso del prossimo biennio si avvierà un progetto pilota, in collaborazione tra la Struttura Tecnica per la Misurazione della Performance e il neo costituito Ufficio Valorizzazione della Ricerca, per l’analisi dei nuovi processi gestionali, introdotti con le recenti disposizioni, il monitoraggio delle iniziative, l’individuazione di indicatori di risultato non finanziari per la valutazione della performance di struttura e degli outcome.

### **6.3 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all’integrità e alla prevenzione della corruzione**

La disciplina sulla trasparenza nelle pubbliche amministrazioni è stata oggetto, negli ultimi anni, di rilevanti interventi normativi. Innanzitutto, il 28 novembre 2012 è entrata in vigore la legge 6 novembre 2012, n. 190, *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”*, che ha fatto del principio della trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, e ha previsto che le amministrazioni elaborino i Piani triennali di prevenzione della corruzione entro il 31 gennaio in concomitanza con il Piano della Performance.

Il 14 marzo 2013 è stato emanato il d.lgs. n. 33/2013 di considerevole impatto sull’intera disciplina della trasparenza. Tale provvedimento ha complessivamente operato una sistematizzazione dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, introducendone anche di nuovi, e ha disciplinato per la prima volta l’istituto dell’accesso civico (art. 5). Esso è intervenuto sui Programmi triennali per la trasparenza e l’integrità, modificando la disciplina recata dall’art. 11 del d.lgs. n. 150/2009, anche al fine di coordinare i contenuti del Programma con quelli del Piano triennale di prevenzione della corruzione e del Piano della performance.

In particolare, sono stati precisati i compiti e le funzioni dei Responsabili della trasparenza e degli OIV ed è stata prevista la creazione della sezione *“Amministrazione trasparente”*, che sostituisce la precedente sezione *“Trasparenza, valutazione e merito”* prevista dall’art. 11, c. 8, del d.lgs. n. 150/2009. In seguito alle criticità emerse in fase di monitoraggio di avvio del ciclo della performance per gli anni 2011-2012, la Commissione CIVIT ha richiamato l’attenzione delle amministrazioni sulla opportunità di garantire una integrazione di questi strumenti nell’ottica della unitarietà del concetto di performance.

Con delibera n.6/2013 la CIVIT ha voluto focalizzare l’attenzione sugli elementi chiave del ciclo della performance, con l’intento tra gli altri di *“promuovere un ciclo della performance integrato che comprenda gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità e, successivamente all’adozione del relativo Piano, alle misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione”*, nella prospettiva più generale di rendere disponibili informazioni utili per interagire con le amministrazioni, consentire il controllo diffuso sull’uso delle risorse pubbliche e la verificabilità della correttezza dei comportamenti dei pubblici funzionari.

La trasparenza e la prevenzione della corruzione sono da considerare, quindi, come strumenti efficaci di accountability, funzionali alla corretta implementazione del ciclo di gestione della performance.

Nel CNR il processo di adeguamento alle norme sulla trasparenza è cominciato già da tempo, ma le difficoltà sono notevoli, in parte legate al numero e alla complessità delle norme sulla trasparenza amministrativa, che si sono moltiplicate e stratificate, negli ultimi anni; in parte legate all’eterogeneità delle funzioni e alle dimensioni dell’Ente che implicano un impiego di risorse umane e di tempo oneroso per soddisfare i molteplici adempimenti a discapito di una corretta gestione del cambiamento.

Nella seduta del 25 marzo 2013 il Consiglio di amministrazione ha individuato il Direttore Generale quale Responsabile per la Trasparenza e l’integrità, ferma restando la responsabilità di ciascun dirigente e direttore per gli uffici e le strutture di propria competenza.

In conformità al D.Lgs. n. 33/2013 è stata pubblicata nella home page del sito web istituzionale, la sezione *“Amministrazione trasparente”*, valida per l’intero Ente; la sezione riorganizza i dati disponibili, pubblicati per la maggior parte in formato aperto, in sotto-sezioni di primo e di secondo livello corrispondenti alle diverse tipologie di dati da pubblicare.

Da una recente verifica sulla Bussola della Trasparenza, lo strumento messo a punto dal Ministero per la pubblica amministrazione e la semplificazione per l’analisi ed il monitoraggio dei siti web, il sito [www.cnr.it](http://www.cnr.it) ha ottenuto un punteggio pieno per quanto riguarda la percentuale di aderenza ai contenuti minimi e il numero di indicatori soddisfatti sul totale di quelli richiesti dal D.lgs. n.33/2013.

Il sito web istituzionale del CNR presenta una sezione *“Amministrazione trasparente”* il cui percorso di adeguamento agli obblighi in tema di trasparenza risulta evidente, pur con qualche carenza in alcuni specifici contenuti. Il Responsabile per la Trasparenza è impegnato a porre in atto misure organizzative atte a colmare specifiche carenze.

L’Amministrazione è inoltre impegnata in un ambizioso progetto: il Piano di E-government 2012. Nello specifico, tale progetto definisce un insieme di progetti di innovazione digitale che, nel loro complesso, si propongono di modernizzare, rendere più efficiente e trasparente la Pubblica Amministrazione, migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese e diminuirne i costi per la collettività, contribuendo a fare della Pubblica Amministrazione un volano di sviluppo dell’economia del Paese.

Le linee di sviluppo saranno improntate alla filosofia *“Open-government”*, secondo la quale la pubblica Amministrazione dovrebbe essere aperta ai cittadini/utenti, tanto in termini di trasparenza quanto di partecipazione diretta, sulla base di un approccio simile a quello dei principali movimenti e comunità di sviluppo ‘Open’.

Il nuovo assetto del sistema informativo dell'Ente potrà garantire:

- un supporto strategico alla missione istituzionale di generare, preservare e trasmettere la conoscenza prodotta dall'Ente;
- canali istituzionali, integrati nell'architettura informativa dell'Ente, per la disseminazione efficace della produzione intellettuale e degli atti amministrativo-decisionali;
- una migliore visibilità istituzionale per effetto della compatibilità con i sistemi internazionali di condivisione delle informazioni.

I cambiamenti da implementare al fine di adottare questo nuovo sistema consistono nel completamento del processo di integrazione delle componenti del sistema informativo dell'Ente già realizzate, al fine di ottenere maggiore coerenza dei dati in esso contenuti, razionalizzazione delle risorse informatiche e realizzazione di strumenti atti a supportare i processi decisionali, nonché nella dematerializzazione ed introduzione di strumenti per l'automatizzazione, il tracciamento ed il monitoraggio dei flussi documentali e di lavoro.

La sempre maggiore attenzione alla prevenzione dei fenomeni corruttivi nell'amministrazione pubblica ha portato all'approvazione della Legge n. 190 del 6 novembre 2012 *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*, che ha disciplinato in modo organico un piano di azione, coordinata su tutto il territorio nazionale, volto al controllo, prevenzione e contrasto della corruzione e dell'illegalità.

L' 11 settembre 2013, la Civit – Autorità Nazionale Anticorruzione ha approvato in via definitiva il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA). Il Piano permette di disporre di un quadro unitario e strategico di programmazione delle attività per prevenire e contrastare la corruzione nel settore pubblico e crea le premesse perché le amministrazioni possano redigere i loro piani triennali per la prevenzione della corruzione e, di conseguenza, predisporre gli strumenti previsti dalla legge 190.

Le azioni indicate dal Piano Nazionale, che debbono comunque essere sviluppate e ampliate dai piani triennali di ciascun ente, sono molteplici e vanno dalla individuazione delle aree a maggior rischio di corruzione al monitoraggio dei procedimenti dalla responsabilizzazione dei dipendenti a misure di integrazione e di coordinamento con il piano triennale della performance.

Il CNR in data 05/04/2013 ha nominato il Responsabile della prevenzione della corruzione che, sulla base della circolare n.1 del 25 gennaio 2013 diramata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stato individuato nello stesso Direttore Generale, già Responsabile della trasparenza, considerando che la stessa circolare suggerisce, per rispondere alla necessità di stabilire un raccordo in termini organizzativi tra il Responsabile della prevenzione della corruzione e il Responsabile della trasparenza, la possibilità di optare per la concentrazione delle responsabilità in capo ad un unico dirigente.

La prevenzione richiede, in primo luogo, lo sviluppo di metodi di rilevazione e misurazione della corruzione, nonché la costituzione di un adeguato assetto gestionale, ispirato a modelli di risk management. A tale scopo il Direttore Generale ha costituito un Gruppo di lavoro con il compito di collaborare e fornire il proprio supporto al Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione per tutti gli adempimenti previsti dalla L. 190/2012 e relativi decreti attuativi. Il Gruppo sta procedendo ad una mappatura dei processi e all'individuazione dei settori nei quali più si annida il rischio corruttivo, oltre che, conseguentemente, alla definizione di adeguate soluzioni organizzative volte ad abbattere o ridurre quel rischio.

Parallelamente il Responsabile della prevenzione della corruzione, in collaborazione con l'Ufficio per i procedimenti disciplinari (UPD), sta procedendo alla predisposizione del Codice di comportamento ai sensi dell'art. 1, comma 5, lett. a) della legge 6 novembre 2012, n 190 e in conformità con il Piano Nazionale Anticorruzione. Anche il Codice rappresenta uno strumento di accountability nella misura in cui consente



una forma di rendicontazione dell'azione pubblica nei confronti degli stakeholder e limita il rischio di annidamento di situazioni illecite in settori delicati dell'agire amministrativo (si pensi alla materia degli appalti).

Il Codice di comportamento sarà integrato con il documento elaborato dalla neo istituita "*Commissione per etica e bioetica*", sulle implicazioni etiche della ricerca scientifica e tecnologica, così da coprire le due anime dell'Ente.

## 7. Allegati tecnici

### ELEMENTI PER UNA SWOT ANALYSIS

<p><b>Punti di forza</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profili e qualità delle competenze scientifiche e tecniche degli addetti</li><li>• Esistenza di gruppi top performer con qualificata e riconosciuta leadership internazionale in settori specifici</li><li>• Presenza sul territorio di strutture e laboratori</li><li>• Copertura multidisciplinare e forte interdisciplinarietà scientifica e tecnologica</li><li>• Integrazione con la rete scientifica internazionale</li><li>• Presenza in cluster territoriali</li><li>• Esperienze e competenze acquisite nella conduzione e realizzazione dei grandi progetti nazionali ed internazionali</li><li>• Elevato capitale intangibile</li><li>• Immagine esterna affidabile e competente</li></ul>	<p><b>Punti di debolezza</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ridotta disponibilità di risorse per R&amp;S</li><li>• Eccessivo ricorso a contratti a tempo determinato</li><li>• Età media del personale di ricerca superiore a quella europea</li><li>• Brevetti e start up non proporzionali al potenziale esprimibile</li><li>• Basso livello di informatizzazione, di condivisione di strutture, attrezzature ed informazioni</li><li>• Basso strutturazione dei rapporti con sistema produttivo, finanziario e del venture capital</li><li>• Basso integrazione geografica tra le strutture</li><li>• Sottoutilizzo della valutazione</li><li>• Inadeguatezze organizzative relativamente allo scouting, creazione di spin off, foresight</li></ul>
<p><b>Opportunità</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avvio del programma Horizon 2020</li><li>• Ruolo attivo nelle politiche di innovazione territoriale</li><li>• Formalizzazione equiparazione ricercatori CNR a personale universitario</li><li>• Interazione spinta con la ricerca e la didattica universitaria</li><li>• Riorganizzazione rete a livello dipartimentale</li><li>• Riorganizzazione struttura centrale: riassetto uffici e funzionalità centrali</li><li>• Emanazione nuovi regolamenti di funzionamento</li><li>• Progettazione portale e potenziamento rete intranet</li><li>• Ampia disponibilità di ricercatori ben istruiti</li><li>• Programmazione occupazionale su base pluriennale</li><li>• Accumulazione importante di attività scientifica</li><li>• Concentrazione delle risorse sulle strutture migliori</li><li>• Mobilità dei ricercatori in Ue e nel mondo</li><li>• Gestione dei flussi documentali e programmi di dematerializzazione</li><li>• Politiche di trasparenza e anti corruzione</li></ul>	<p><b>Rischi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Accentramento</li><li>• Barriere burocratiche</li><li>• Burocratizzazione dell'architettura istituzionale</li><li>• Misure di contenimento della spesa pubblica</li><li>• Blocco dotazione organica come limite alla capacità di sviluppo su scala internazionale</li><li>• Pochi incentivi per i ricercatori ad avviare collaborazioni con l'industria</li><li>• Forte concorrenza scientifica a livello internazionale</li><li>• Esiguità delle risorse pubbliche da destinare a R&amp;S</li><li>• Legislazione riguardante il lavoro pubblico (blocco contrattazione e turn over)</li><li>• Mancanza di vera autonomia gestionale</li></ul>

## **ELENCO SCHEDE PER GLI UFFICI E LE STRUTTURE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE(\*)**

**(\*)** Gli obiettivi contenuti nelle schede degli uffici e delle strutture sono da considerarsi “transitori” e potranno essere modificati o integrati a seguito dell’espletamento delle procedure di nomina dei dirigenti e di affidamento degli incarichi dei responsabili.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): DIREZIONE GENERALE**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): Direzione Generale	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

<b>Valori indicatori:</b>	0=insufficiente	60=sufficiente	70=buono	80=distinto	100=ottimo
---------------------------	-----------------	----------------	----------	-------------	------------

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungi-mento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Statuto e Regolamenti			Delibere di approvazione	Indicatore di realizzazione fisica
· Efficienza procedure di reclutamento per gli Uffici/Strutture dell'Amministrazione Centrale e procedura concorsuale finalizzata alla nomina di dirigenti di II fascia			Delibere con nomina e provvedimenti di affidamento incarichi	Indicatore di realizzazione fisica
Revisione sistema di contabilità funzionale al controllo di gestione			Proposta	Indicatore
Razionalizzazione delle spese connessa all'esecuzione di progetti: 1. Risparmio energetico; 2. Contratto unico fornitura buoni pasto; 3. Piano razionalizzazione locazioni			Riduzione spese di .... in xx%	
Dematerializzazione dei processi amministrativi e contabili			Individuazione delle priorità di dematerializzazione e loro esecuzione	
Valorizzazione della ricerca				
Elaborazione progetto di Formazione · Formazione nuovi direttori · Formazione del personale				

Misurazione e valutazione del personale · Sistema di valutazione dei direttori di istituto · Introduzione misurazione performance del personale amm.vo (produttività)				
Valutazione delle strutture della rete scientifica				
Sviluppo del programma di comunicazione · Riorganizzazione Sito web · Elaborazione e implementazione di un programma di comunicazione mirato al miglioramento dell'immagine del CNR · Implementazione normativa trasparenza e anticorruzione				
Prosecuzione processo di razionalizzazione patrimonio immobiliare (rinegoziazione canoni, revisione contratti in essere). Esecuzione piano di attività edilizia dell'Ente, con particolare riferimento al 2014.				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO AFFARI ISTITUZIONALI E GIURIDICI**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:**

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO AFFARI ISTITUZIONALI E GIURIDICI	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Supporto predisposizione schemi e materiali illustrativi relativi allo Statuto e ai Regolamenti				
Miglioramento monitoraggio del contenzioso				
Dematerializzazione dei procedimenti del CdA				
Elaborazione proposte legislative per "Autonomia Responsabile"				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25%    MEDIO: 50%    BASSO: 25%

Proposta per premi	Motivazione:
--------------------	--------------

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA BIBLIOTECA**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE SUPPORTO ALLA RETE SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA BIBLIOTECA	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungi-mento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Razionalizzazione acquisizione risorse bibliografiche (acquisizioni centralizzate delle risorse elettroniche dei maggiori editori scientifici internazionali per tutta la rete scientifica del CNR)				
Incremento del patrimonio della Biblioteca Centrale attraverso la raccolta e la diffusione della produzione scientifica e tecnica nazionale in virtù della legislazione in materia di deposito legale (Legge 15 aprile 2004, n. 106, Decreto del Presidente della Repubblica 3 maggio 2006, n.252)				
Rafforzamento del coordinamento delle attività del sistema delle biblioteche del CNR				
Sviluppo e potenziamento dei servizi bibliografici nazionali per la rete del CNR (Prestito Interbibliotecario, Document delivery, helpdesk, Biblioproxy ecc.)				
Ottimizzazione degli spazi del deposito librario				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**



Il Dirigente evidenzia la criticità:

### GIUDIZIO SINTETICO

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

### FEEDBACK DEL VALUTATO

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO COMUNICAZIONE, INFORMAZIONE E  
URP

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO:  
NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO COMUNICAZIONE, INFORMAZIONE E URP	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

Valori indicatori:      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Sviluppo corporate identity				
Miglioramento piano percezione dell'immagine dell'Ente				
Aggiornamento e adeguamento dispositivi normativi Programma triennale della trasparenza e dell'integrità - organizzazione sistema trasparenza				
Riorganizzazione sito web				

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

#### GIUDIZIO SINTETICO

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

#### FEEDBACK DEL VALUTATO

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO COMUNICAZIONE, INFORMAZIONE E  
URP

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO:
NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO COMUNICAZIONE, INFORMAZIONE E URP	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

Valori indicatori:	0=insufficiente	60=sufficiente	70=buono	80=distinto	100=ottimo
--------------------	-----------------	----------------	----------	-------------	------------

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Sviluppo corporate identity				
Miglioramento piano percezione dell'immagine dell'Ente				
Aggiornamento e adeguamento dispositivi normativi Programma triennale della trasparenza e dell'integrità - organizzazione sistema trasparenza				
Riorganizzazione sito web				

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

#### GIUDIZIO SINTETICO

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

#### FEEDBACK DEL VALUTATO

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO CONCORSI E BORSE DI STUDIO**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE GESTIONE RISORSE UMANE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO CONCORSI E BORSE DI STUDIO	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungimento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Dematerializzazione dei processi – concorsi				
Miglioramento dell'efficienza procedure concorsuali · Tempi durata bandi; · Tempi durata incarichi facenti funzione				
Avvio delle procedure riguardanti le selezioni per l'anticipo di fascia				
Monitoraggio periodico delle scadenze dei contratti dei Direttori di Dipartimento e di Istituto e predisposizione degli atti di competenza				
Monitoraggio dei concorsi riguardanti le assunzioni obbligatorie nei limiti stabiliti dalla normativa vigente				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

--

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO CONTENZIOSO**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA  30 aprile 2013	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO CONTENZIOSO	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2013:</b>

**Valori indicatori:** 0=insufficiente    60=sufficiente    70=buono    80=distinto    100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI**

**PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI**

**PESATURA: 75/100**

**POLICY ...:**

Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Soluzioni organizzative per il contenimento dei costi e l'aumento dell'efficienza				
Dematerializzazione dei procedimenti del Contenzioso				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25%    MEDIO: 50%    BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:



Data Accettazione Obiettivi:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI**

**PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI**

**PESATURA: 75/100**

**POLICY ...:**

Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Individuazione criteri per la revisione del sistema di contabilità funzionale al controllo di gestione				
Individuazione di indicatori economico-finanziari per il controllo di gestione				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25%    MEDIO: 50%    BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): DIREZIONE CENTRALE GESTIONE RISORSE UMANE

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: Dott.  
 NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE GESTIONE RISORSE UMANE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): DIREZIONE CENTRALE GESTIONE RISORSE UMANE	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

Valori indicatori: 0=insufficiente 60=sufficiente 70=buono 80=distinto 100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORTAMENTI PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI PESATURA: 75/100**

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Dematerializzazione dei processi-concorsi				
Piano di fabbisogno 2014 – 2016 e relativa rimodulazione della dotazione organica dell'Ente				
Efficienza procedure concorsuali				Tempi durata bandi - Tempi durata F.F.
Rinnovo contratto integrativo e attivazione adempimenti contrattuali				
Formazione direttori di istituto e personale dell'Ente				
Approvazione Regolamento del personale				
Regolamentazione dei procedimenti disciplinari relativi al personale dell'Ente				
Implementazione nuovi Regolamenti				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): DIREZIONE CENTRALE SUPPORTO ALLA RETE  
SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE SUPPORTO ALLA RETE SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): DIREZIONE CENTRALE SUPPORTO ALLA RETE SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungimento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Razionalizzazione Patrimonio immobiliare				
Introduzione anagrafe dei progetti				
Implementazione nuovi Regolamenti				
Nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale				
Dematerializzazione				
Razionalizzazione della spesa				
Anagrafe delle infrastrutture				
Programmazione per obiettivi (PTA)				

Monitoraggio e valutazione delle criticità gestionali della rete scientifica				
Mantenimento delle condizioni di adeguatezza alla Normativa vigente sugli ambienti e le condizioni di lavoro; interventi migliorativi di igiene e sicurezza sul lavoro				
Rafforzare il coordinamento delle attività e dei servizi del sistema delle biblioteche del CNR				
Miglioramento e standardizzazione di processi amministrativi				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO FORMAZIONE

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: Dott.

NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE GESTIONE RISORSE UMANE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO FORMAZIONE	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

Valori indicatori: 0=insufficiente    60=sufficiente    70=buono    80=distinto    100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungi mento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Proposta di formazione dei direttori di Istituto e del personale dell'Ente				
Aggiornamento della banca dati della formazione: qualifiche e certificazioni conseguite				
Analisi necessaria allo sviluppo di un database riguardante le "competenze professionali" del personale (titoli di studio, titoli di specializzazione e di formazione, abilitazioni, pubblicazioni scientifiche, brevetti, ecc...)				
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25%    MEDIO: 50%    BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA GESTIONE DOCUMENTALE**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA GESTIONE DOCUMENTALE	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungimento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Ottimizzazione procedimento informatico- o Rilascio nuova versione del sistema di protocollo o Dematerializzazione dello smistamento della corrispondenza in arrivo				
Gestione informatica dei flussi documentali dei procedimenti: o Analisi e modellazione dei flussi documentali critici o Dematerializzazione degli inoltri della documentazione agli uffici competenti con gli strumenti già in dotazione				
Estensione del procedimento informatico alle Aree di Ricerca				
Sistematizzazione dell'archivio di deposito (Obiett. 5) o Riorganizzazione dell'archivio di deposito o Rilascio della nuova versione della procedura informatica per la gestione dematerializzata delle richieste di versamento/accesso				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:



--

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO INTERNAL AUDIT

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: Dott.

NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO INTERNAL AUDIT	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

Valori indicatori: 0=insufficiente    60=sufficiente    70=buono    80=distinto    100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Sviluppo di un sistema di controllo di regolarità amministrativa-contabile degli atti di spesa e di entrata				
Sviluppo di un sistema di controllo e valutazione degli aspetti procedurali e di regolarità degli atti amministrativi				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25%    MEDIO: 50%    BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA PARTECIPAZIONI SOCIETARIE**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE SUPPORTO ALLA RETE SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE	
	<b>UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA PARTECIPAZIONI SOCIETARIE</b>	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungimento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Gestione integrata delle Partecipazioni e degli Accordi CNR tramite implementazione e gestione di una apposita piattaforma informatica				
Implementazione e gestione del nuovo sito web della Struttura				
Sviluppo di schemi tipo di accordi e convenzioni in accordo con l'evoluzione della normativa				
Monitoraggio dell'andamento delle partecipazione tramite lo sviluppo di appositi indicatori e di reportistica periodica				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO PATRIMONIO EDILIZIO**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE SUPPORTO ALLA RETE SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO PATRIMONIO EDILIZIO	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2013:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Monitoraggio e analisi dei dati finalizzato alla razionalizzazione Patrimonio immobiliare				
Definizione dei Piani triennali dei Lavori, delle acquisizioni e dismissioni del patrimonio immobiliare dell'Ente				
Creazione un sistema informativo dedicato alla gestione di tutti i processi rilevanti per una corretta operatività e produttività degli immobili (consistenze, locazioni, planimetrie, dati catastali, etc) anche attraverso reportistica periodica				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico

Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURAZIONE E PREVENZIONE**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE SUPPORTO ALLA RETE SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE	
	<b>UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURAZIONE E PREVENZIONE</b>	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2013:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungimento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Valutazione dei rischi e individuazione delle misure per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali.				
Attività di Informazione, Formazione e Addestramento sui temi della sicurezza e della prevenzione nei luoghi di lavoro				
Rapporti con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) del CNR				
Supporto alle strutture CNR e consulenza alla Direzione di afferenza per l'adeguamento di manufatti edili e impiantistici alle condizioni di sicurezza				
Coordinamento della radioprotezione nel CNR				
Organizzazione e gestione della sorveglianza sanitaria nelle strutture CNR				
Iniziative di promozione e tutela della salute e di educazione sanitaria.				



Partecipazione in rappresentanza dell'Ente in organismi normativi e di certificazione governativi e non.				
Collaborazione tecnico-scientifica con Istituti CNR nelle materie di competenza per la partecipazione a bandi e progetti. Consulenze su igiene e sicurezza del lavoro presso terzi				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E  
CONTROLLO**

**ANNO 2014**

<b>NOME E COGNOME DEL VALUTATO:</b>
<b>NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:</b>

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	<b>UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E CONTROLLO</b>	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

<b>Valori indicatori:</b>	0=insufficiente	60=sufficiente	70=buono	80=distinto	100=ottimo
---------------------------	-----------------	----------------	----------	-------------	------------

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Revisione sistema contabilità funzionale al controllo di gestione				
Regolamento di Contabilità, Amministrazione e Controllo				
Dematerializzazione dei processi amministrativi e contabili				
Introduzione di un sistema di controllo di legittimità delle attività della rete scientifica				
Introduzione dell'Anagrafe dei progetti				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA PROGRAMMAZIONE,  
MONITORAGGIO E STATISTICHE

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: Dott.

NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E STATISTICHE	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

Valori indicatori:      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORTAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungi-mento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Monitoraggio periodico della spesa del personale e predisposizione eventuali proposte di variazione ai capitoli di gestione del personale				
Sviluppo di una procedura per il monitoraggio della dinamica del personale a tempo indeterminato e determinato				
Predisposizione proposta di piano di fabbisogno 2014 – 2016				
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25%    MEDIO: 50%    BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO PROVVEDIMENTI DISCIPLINARI

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: Dott.

NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE GESTIONE RISORSE UMANE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO PROVVEDIMENTI DISCIPLINARI	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

<b>Valori indicatori:</b>	0=insufficiente	60=sufficiente	70=buono	80=distinto	100=ottimo
---------------------------	-----------------	----------------	----------	-------------	------------

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORTAMENTI PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI PESATURA: 75/100**

POLICY ....:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Redazione della proposta riguardante la regolamentazione dei procedimenti disciplinari relativi al personale dell'Ente				
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO RAPPORTI CON LE OO.SS.

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: Dott.

NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE GESTIONE RISORSE UMANE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO RAPPORTI CON LE OO.SS.	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

<b>Valori indicatori:</b>	0=insufficiente	60=sufficiente	70=buono	80=distinto	100=ottimo
---------------------------	-----------------	----------------	----------	-------------	------------

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORTAMENTI PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI PESATURA: 75/100**

POLICY ....:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungi-mento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Predisposizione della proposta per il rinnovo del contratto integrativo ed attivazione dei conseguenti adempimenti contrattuali ed atti conseguenti				
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): RELAZIONI EUROPEE E INTERNAZIONALI**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:**

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO RELAZIONI EUROPEE E INTERNAZIONALI	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

**POLICY ...:**

Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Formazione per Horizon 2020				
Elaborazione e realizzazione del Piano per Horizon 2020				
Risk assessment partecipazione a programmi comunitari				
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Dematerializzazione dei procedimenti				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25%    MEDIO: 50%    BASSO: 25%

Proposta per premi	Motivazione:
--------------------	--------------

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:



**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA RELAZIONI INTERNAZIONALI**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO RELAZIONI INTERNAZIONALI	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Elaborazione piano per la gestione di accordi di cooperazione scientifica internazionale				
Dematerializzazione dei procedimenti				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25%    MEDIO: 50%    BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA RETI E SISTEMI INFORMATIVI**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA RETI E SISTEMI INFORMATIVI	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungimento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Piattaforme e strumenti informatici a supporto della dematerializzazione dei procedimenti degli uffici dell'Amministrazione Centrale				
Realizzazione di piattaforme e strumenti a supporto della gestione delle procedure di trasparenza				
Realizzazione di componenti e funzionalità applicative a supporto della gestione delle procedure di contabilità funzionali al controllo di gestione				
Realizzazione del fascicolo del dipendente a partire dai requisiti e dalle specifiche tecniche definite dalle strutture dell'Ente interessate				
Sviluppo componenti applicative per la gestione dell'anagrafe dei progetti				

Piattaforme e strumenti informatici a supporto della valutazione dei Direttori di Istituto e di Dipartimento				
Elaborazione e implementazione progetto razionalizzazione delle infrastrutture di comunicazione – Piano efficientamento				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO REVISORI DEI CONTI

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: Dott.  
 NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO REVISORI DEI CONTI	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2013:

Valori indicatori: 0=insufficiente    60=sufficiente    70=buono    80=distinto    100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25%    MEDIO: 50%    BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO SERVIZI GENERALI**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE SUPPORTO ALLA RETE SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO SERVIZI GENERALI	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2013:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungi-mento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Completamento delle procedure di adesione alle Convenzioni BP6 (Buoni pasto) per tutta la rete scientifica				
Avvio e completamento pagamenti morosità in tema di energia/gas/combustibili al 31/12/2013 per tutta la rete scientifica				
Centralizzazione progressiva dei contratti di fornitura di energia/gas/combustibili con immediato accentramento dei pagamenti				
Attivazione centrale acquisti per la Sede Centrale				
Avvio analisi dei contratti di facilities al fine di predisporre linee guida comuni su tutto il territorio nazionale				
Completamento delle procedure di adesione alle Convenzioni BP6 (Buoni pasto) per tutta la rete scientifica				
Avvio progetto di riqualificazione energetica della Sede Centrale				

Sviluppo piattaforma intranet per la gestione dei flussi documentali ed informativi inerenti ai processi di fornitura ed acquisto dell'Ufficio				
Completamento riassetto logistico degli spazi della Sede Centrale e delle Sedi collegate				
Completamento ristrutturazione ed implementazione tecnologica multimediale delle sale/aule congressuali				
Revisione delle pagine del sito Web CNR inerenti la gestione delle Sale/aule				

#### CRITICITA' EVIDENZIATE

Il Dirigente evidenzia la criticità:

--

#### GIUDIZIO SINTETICO

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

#### FEEDBACK DEL VALUTATO

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:



**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO STATO GIURIDICO E TRATTAMENTO  
ECONOMICO**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE GESTIONE RISORSE UMANE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO STATO GIURIDICO E TRATTAMENTO ECONOMICO	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Avvio della gestione della Polizza sanitaria per i dipendenti dell'Ente				
Revisione dei regolamenti e dei disciplinari CNR nelle materie di competenza alla luce del D.Lgs n.213/2009				
Avvio del procedimento riguardante il telelavoro per il biennio 2015 – 2016				
Analisi riguardante la dematerializzazione delle procedure di immatricolazione e dei contratti di lavoro.				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL</b>	
<b>DIRIGENTE</b>	
<b>UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	
<b>(STEMP)</b>	
<b>ANNO 2014</b>	

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	<b>UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE (STEMP)</b>	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

<b>Valori indicatori:</b>	0=insufficiente	60=sufficiente	70=buono	80=distinto	100=ottimo
---------------------------	-----------------	----------------	----------	-------------	------------

<b>LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>	<b>PESATURA: 25/100</b>
---	-------------------------

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

<b>RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	<b>PESATURA: 75/100</b>
---	-------------------------

<b>POLICY ...:</b>				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Implementazione sistema di valutazione direttori di istituto e direttori di dipartimento				
Supporto all'OIV nella realizzazione dell'Indagine sul benessere organizzativo				
Individuazione di metodologie e indicatori di performance per misurare i risultati delle attività di coinvolgimento dei dipendenti				
Progetto pilota sulla valutazione individuale – Feed-back a 360°				
Audit e monitoraggio avvio progetti vincitori del Premio per l'Innovazione				

<b>CRITICITA' EVIDENZIATE</b>
-------------------------------

Il Dirigente evidenzia la criticità:

<b>GIUDIZIO SINTETICO</b>
---------------------------

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO TRATTAMENTO PREVIDENZIALE

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: Dott.

NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE GESTIONE RISORSE UMANE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO TRATTAMENTO PREVIDENZIALE	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

<b>Valori indicatori:</b>	0=insufficiente	60=sufficiente	70=buono	80=distinto	100=ottimo
---------------------------	-----------------	----------------	----------	-------------	------------

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORTAMENTI PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI PESATURA: 75/100**

POLICY ....:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Creazione di un helpdesk dedicato ai fini di un supporto al personale				
Adeguamento del sistema SIPER per ottimizzare le funzionalità riguardanti i procedimenti connessi all'attività dell'Ufficio				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA STAMPA

ANNO 2014

NOME E COGNOME DEL VALUTATO: Dott.  
 NOME E COGNOME DEL VALUTATORE: Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA STAMPA	
Unità di personale:	Costo del personale:	Previsione 2014:

Valori indicatori:      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100
2. CAPACITA' DI TEAM WORKING	0	60	70	80	100
3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

POLICY ...:				
Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Miglioramento piano percezione dell'immagine dell'Ente				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutato:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO SUPPORTO ALLA PROGRAMMAZIONE  
OPERATIVA**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE CENTRALE SUPPORTO ALLA RETE SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE	
	<b>UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): UFFICIO SUPPORTO ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA</b>	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2014:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungi-mento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Raccolta, analisi e reportistica dei dati relativi alle progettualità della rete scientifica finalizzati alla costruzione della anagrafe dei progetti				
Implementazione dei nuovi Regolamenti soprattutto in merito alla programmazione, alle progettualità e alla gestione delle Aree di Ricerca				
Monitoraggio periodico delle criticità gestionali della rete, sia tramite la raccolta e analisi delle segnalazioni della rete sia tramite estrazioni ed elaborazioni ad hoc di dati, accompagnati da relativi report				
Implementazione di una piattaforma informatica finalizzata alla raccolta, analisi e valutazione delle istanze relative alle criticità della rete scientifica				
Raccolta e sistemizzazione dei dati, anche tramite piattaforma informatica, finalizzata alla costruzione dell'anagrafe delle infrastrutture				
Redazione del PTA 2014-2016, di concerto con il Direttore Generale, raccolta contributi delle strutture AC e Rete Scientifica				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**



Il Dirigente evidenzia la criticità:

#### GIUDIZIO SINTETICO

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

#### FEEDBACK DEL VALUTATO

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRIGENTE**

**UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA**

**ANNO 2014**

**NOME E COGNOME DEL VALUTATO:** Dott.

**NOME E COGNOME DEL VALUTATORE:** Dott.

DATA	CNR - SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE	
	DIREZIONE GENERALE	
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA): STRUTTURA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	
<b>Unità di personale:</b>	<b>Costo del personale:</b>	<b>Previsione 2013:</b>

**Valori indicatori:**      0=insufficiente      60=sufficiente      70=buono      80=distinto      100=ottimo

**LEADERSHIP - COMPETENZE E COMPORAMENTI** **PESATURA: 25/100**

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
<b>1. CAPACITA' DI REAZIONE AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI</b>	0	60	70	80	100
<b>2. CAPACITA' DI TEAM WORKING</b>	0	60	70	80	100
<b>3. INNOVATIVITA' E CAPACITA' PROPOSITIVA</b>	0	60	70	80	100

**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI** **PESATURA: 75/100**

<b>POLICY ...:</b>				
<b>Obiettivo</b>	<b>Valore obiettivo</b>	<b>Raggiungi-mento</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Indicatore di prodotto</b>
Adempimento obblighi su trasparenza e anticorruzione				
Applicazione regolamento IPR				
Applicazione regolamento Spin Off				
Valorizzazione patrimonio IPR				
Implementazione accordo con Confindustria				
Sviluppo Marketing della ricerca				
Promozione Spin Off				

**CRITICITA' EVIDENZIATE**

Il Dirigente evidenzia la criticità:

--

**GIUDIZIO SINTETICO**

Giudizio sintetico	
Proposta di	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi	Motivazione:

**FEEDBACK DEL VALUTATO**

Ottenuta:	
-----------	--

Data Accettazione Obiettivi:

Data Consegna:

Firma valutato:

Firma valutato:

Firma valutatore:

Firma valutatore: