

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CREA

INDICE

Premessa.....	1
1 - Ciclo di gestione della performance.....	2
2 - Valutazione della performance organizzativa	3
2.1 - Performance organizzativa a livello di Ente	3
2.2 - Performance organizzativa a livello delle Strutture organizzative.....	4
3 - Valutazione della performance complessiva individuale	6
3.1 - Obiettivi individuali.....	6
3.2 - Competenze e comportamenti distinti per ruolo	6
4 - Metriche di valutazione della performance complessiva individuale	12
5 - Criteri di applicazione dei premi.....	14
5.1 - Metodologia da utilizzare per i Dirigenti ed il personale di livello non dirigenziale	14
5.2 - Metodologia da utilizzare per i Direttori dei Centri	14
5.3 - Criteri di riduzione della retribuzione di risultato	15
5.4 - Valutazioni negative	15
5.5 - Contrattazione integrativa	15
6 - Procedure di conciliazione	16
7 - Altri aspetti del Sistema e casi particolari	17
7.1 - Individuazione del soggetto competente per la valutazione nel caso di trasferimenti	17
7.2 - Modifiche di un incarico dirigenziale in corso d'anno	17
7.3 - Personale che opera presso le segreterie e i Servizi di livello non dirigenziale	17
8 - Raccordo con i sistemi di controllo interno	18
ALLEGATI.....	19
1 - Tabella - Riepilogo delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance	19
2 - Tabella - Individuazione dei soggetti che intervengono nella valutazione della performance	22
3 - Riferimenti normativi di cui si è tenuto conto.....	23
4 - Schede	24
4.1 – Schede per l'assegnazione degli obiettivi	25
4.2 – Scheda per il monitoraggio degli obiettivi.....	29
4.3 – Schede per la valutazione della Performance complessiva individuale.....	30

Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) definisce le metodologie e gli strumenti per misurare e valutare la performance.

La valutazione ha per oggetto la performance organizzativa e la performance individuale.

La performance organizzativa si articola in due livelli:

1. la performance di ente che attiene al grado di conseguimento degli obiettivi strategici dell'ente considerato nel suo insieme;
2. la performance delle strutture organizzative che attiene al grado di conseguimento di obiettivi operativi che scaturiscono da un processo di negoziazione fra il Direttore generale e il responsabile di ogni struttura organizzativa.

La performance individuale riguarda la sfera di attività di cui risponde il singolo dipendente.

Il SMVP prefigura le necessarie connessioni tra programmazione scientifica, definizione degli obiettivi strategici, risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili, attività da realizzare e risultati conseguiti.

La sua definizione deriva dall'applicazione di quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.

La sua adozione è fondamentale in quanto la distribuzione di premi al personale è vietata in assenza di adeguati sistemi per la misurazione e la valutazione della loro performance.

Il presente SMVP prevede che la valutazione della performance coinvolga tutti i dipendenti del CREA che abbiano svolto almeno quattro mesi di lavoro effettivo nell'anno di riferimento, compresi i Ricercatori e i Tecnologi (R/T) che svolgono attività tecnico-amministrative. Sono esclusi i componenti degli organi statutari e i R/T che svolgono attività di ricerca, come indicato all'art. 74, comma 4 del D.Lgs. 150/2009.

Nel caso in cui un dipendente abbia lavorato per un numero di mesi inferiore a quattro, la valutazione non verrà effettuata.

A tutela dei dipendenti, nel SMVP è esplicitata una procedura di conciliazione cui si può ricorrere in caso di disaccordo con la valutazione della performance individuale.

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del Sistema adottato con Decreto 124/C del 30 giugno 2011, alla luce dei provvedimenti normativi intervenuti successivamente a tale data, della riorganizzazione del CREA e dell'esperienza maturata dall'applicazione del precedente Sistema.

Tra le principali novità introdotte si segnalano:

- l'ambito di valutazione della performance organizzativa a livello di ente;
- la definizione degli obiettivi individuali;
- la Mappa delle competenze e dei comportamenti attesi distinti per ruolo;
- le metriche di valutazione della performance complessiva individuale;
- i criteri di applicazione dei premi.

Il CREA può aggiornare annualmente i contenuti del Sistema, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

1 - Ciclo di gestione della performance

Il CREA, in quanto amministrazione pubblica, segue le indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di valutazione della performance e, in particolare, quanto riportato nel D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.

Gli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 150 enunciano i principi generali sui quali il Ciclo delle performance deve essere basato e le fasi in cui deve essere articolato.

Il Ciclo di gestione della performance del CREA si articola nelle seguenti fasi:

1. **Avvio del Ciclo di gestione della performance:** si tratta di attività che conducono alla definizione delle linee strategiche e alla redazione dei principali documenti di programmazione (Piano triennale di attività e Bilancio preventivo).
2. **Condivisione e assegnazione degli obiettivi:** con i documenti di programmazione, vengono definiti e assegnati, su base triennale, gli obiettivi strategici e, su base annuale, gli obiettivi operativi.
3. **Monitoraggio:** si tratta di un'attività di verifica della performance rispetto agli obiettivi programmati, finalizzata all'individuazione di eventuali interventi correttivi in corso di esercizio.
4. **Misurazione:** alla chiusura dell'anno vengono avviate le attività di misurazione tramite gli indicatori i cui esiti, confrontati con i target, determinano il grado di raggiungimento degli obiettivi.
5. **Valutazione:** si effettua la valutazione sia della performance organizzativa sia di quella individuale.
6. **Validazione e conclusione del Ciclo di gestione della performance:** il Ciclo si chiude con la validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'OIV.

Nella Tabella "Riepilogo delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance" (Allegato 1) sono esplicitate le attività comprese nelle diverse fasi in cui si articola il Ciclo; per ciascuna attività sono individuati gli attori coinvolti e i tempi di attuazione.

Nella Tabella "Individuazione dei soggetti che intervengono nella valutazione della performance" (Allegato 2) è esplicitata la fase 5 - Valutazione e conclusione del Ciclo di gestione della performance, con l'individuazione dei soggetti che intervengono nella valutazione della performance: Soggetto valutato, Chi valuta; Chi approva la valutazione.

2 - Valutazione della performance organizzativa

2.1 - Performance organizzativa a livello di Ente

Questo livello di performance organizzativa fa riferimento al grado di conseguimento degli obiettivi strategici del CREA, definiti nel Piano della Performance che ha una validità triennale, con aggiornamento annuale.

Gli obiettivi strategici devono essere coerenti con:

- a) gli obiettivi generali che identificano le priorità strategiche delle Pubbliche Amministrazioni, determinate con apposite linee guida adottate su base triennale con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (D.Lgs. 150/2009, art. 5);
- b) le direttive e gli atti di indirizzo e coordinamento del Ministero vigilante (Direttiva di indirizzo triennale, approvata con D.M. 9519 del 13 marzo 2017, Atto di indirizzo e coordinamento n. 17910 del 10 ottobre 2017);
- c) il mandato istituzionale e le attività e le finalità previste dallo Statuto;
- d) il Piano triennale di attività;
- e) il bilancio di previsione, rispetto alle missioni e ai programmi;
- f) eventuali ulteriori documenti di programmazione.

Riguardo il punto a), in attesa dell'emanazione delle linee guida, il CREA può determinare in maniera autonoma i propri obiettivi sulla base dei punti da b) a f).

Rispetto al punto e) si precisa che, così come risulta nel "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Anno 2018", le due principali gestioni di bilancio del CREA sono collegate alle missioni e ai programmi di seguito indicati:

Missione	Programma
Codice 017 – Ricerca e innovazione	Codice 017.022 - Ricerca scientifica e tecnologica di base e applicata
Codice 032 – Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche	Codice 032.003 - Servizi Affari generali per le Amministrazioni pubbliche

Pertanto nel Piano della Performance gli obiettivi strategici devono essere ricondotti alle missioni e ai programmi presenti nel "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Anno 2018".

Tenuto conto delle *Linee Guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218*, gli obiettivi rientranti nella missione Ricerca e innovazione saranno ricondotti agli ambiti:

- ricerca istituzionale,
- ricerca scientifica,
- attività di terza missione.

Per valutare l'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici, il CREA potrà tenere conto, in maniera progressiva e in funzione delle possibilità di attuazione:

1. del grado di raggiungimento del target misurato tramite indicatori di risultato;
2. dei risultati derivanti dai sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder interni (personale) ed esterni;
3. del grado di raggiungimento del target misurato tramite indicatori di outcome [che saranno basati su dati e informazioni acquisibili all'esterno dell'Ente (es: dati ISTAT sull'agricoltura, banche dati bibliografiche e bibliometriche, ecc.)].

Funzionale all'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder, annualmente, nel Piano della Performance, dovrà essere aggiornata la "Mappa degli stakeholder" comprensiva delle possibili modalità di interazione per rilevarne il grado di soddisfazione. Questo

aspetto è rilevante al fine di attuare quanto indicato dall'artt. 7 e 19 bis del D.Lgs. 150/2009 (adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni).

Secondo quanto disposto dall'art. 14, comma 2 del D.Lgs. 150/2009, l'OIV è chiamato ad esercitare attività di controllo strategico ossia a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute dal CREA in sede di attuazione dei piani, dei programmi e di altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

Questa attività è riconducibile alla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi strategici del CREA; ne consegue che la valutazione della performance organizzativa a livello di Ente viene effettuata dall'OIV.

Operativamente si procederà individuando nel Piano della Performance:

- Obiettivi strategici;
- Indicatori di risultato e target;
- Pesì;
- Risorse umane e finanziarie;
- Scale di riferimento, che vanno da 1 a 4, per confrontare il risultato degli indicatori rispetto ai target.

La valutazione della performance organizzativa a livello di Ente è ottenuta calcolando la media aritmetica delle valutazioni ponderate ottenute per ogni obiettivo strategico.

La valutazione viene espressa da un punteggio (PE) e da un descrittore valutativo, secondo la seguente scala:

Valutazione della performance organizzativa a livello di Ente	
Punteggio (PE)	Descrittore valutativo
3,70 ≤ Punteggio ≤ 4,00	Ottimo
3,00 ≤ Punteggio < 3,70	Buono
2,00 ≤ Punteggio < 3,00	Sufficiente
1,00 ≤ Punteggio < 2,00	Non sufficiente

Il punteggio PE entra anche nei calcoli previsti nel cap. 4 - Metriche di valutazione della performance complessiva individuale.

2.2 - Performance organizzativa a livello delle Strutture organizzative

La performance delle Strutture organizzative attiene al grado di conseguimento di obiettivi operativi individuati, prevalentemente, a seguito di un processo di *cascading*. Gli obiettivi strategici verranno quindi declinati sia nel tempo (dagli obiettivi strategici definiti su base triennale a quelli operativi definiti a livello annuale), che rispetto ai livelli organizzativi (dal DG alle singole Strutture organizzative).

Altri obiettivi operativi potranno essere assegnati tenendo conto di attività non riconducibili ad obiettivi strategici.

Il processo di individuazione, negoziazione ed assegnazione degli obiettivi operativi è svolto con la diretta partecipazione del responsabile di ogni Struttura organizzativa (Direzione amministrativa, Servizi dell'Amministrazione centrale e Centri di ricerca), tenuto conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione.

In riferimento al numero di obiettivi operativi assegnati a ciascun Struttura organizzativa, si precisa che:

- un numero ristretto di obiettivi operativi facilita la comunicazione e la focalizzazione dell'azione, anche se, per contro, può escludere la valorizzazione di alcune attività all'interno del Piano;
- un numero ampio di obiettivi operativi, se da una parte favorisce una maggiore copertura delle attività, dall'altra rischia di non evidenziare le priorità dell'Ente;

pertanto a ciascuna Struttura organizzativa verranno assegnati non meno di 3 e non più di 7 obiettivi operativi.

La valutazione della performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa, effettuata dal dirigente di livello superiore, tiene conto del grado di conseguimento degli obiettivi operativi.

Concretamente si procederà individuando nel Piano della Performance:

- Obiettivi operativi;
- Indicatori di risultato e target;
- Pesj;
- Risorse umane e finanziarie;
- Scale di riferimento, che vanno da 1 a 4, per confrontare il risultato degli indicatori rispetto ai target.

La valutazione della Performance di ciascuna Struttura organizzativa è data dalla media aritmetica delle valutazioni ponderate ottenute per ciascun obiettivo operativo negoziato.

La valutazione viene espressa da un punteggio (PS) e da un descrittore valutativo, secondo la seguente scala:

Valutazione della performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa	
Punteggio (PS)	Descrittore valutativo
3,70 ≤ Punteggio ≤ 4,00	Ottimo
3,00 ≤ Punteggio < 3,70	Buono
2,00 ≤ Punteggio < 3,00	Sufficiente
1,00 ≤ Punteggio < 2,00	Non sufficiente

Il punteggio PS entra anche nei calcoli previsti nel cap. 4 - Metriche di valutazione della performance complessiva individuale.

3 - Valutazione della performance complessiva individuale

3.1 - Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali sono direttamente connessi alle posizioni di Dirigente o di Direttore di Centro e pertanto possono essere assegnati:

- dal CdA al DG;
- dal DG al Dirigente della direzione di livello generale;
- dal Dirigente della direzione di livello generale a ogni Dirigente di Servizio;
- dal DG ai Direttori dei Centri di ricerca.

Per la loro natura strettamente personale, non possono essere affidati, a cascata, al personale che opera presso la Struttura organizzativa.

Operativamente si procederà individuando nel Piano della Performance:

- Obiettivi individuali;
- Indicatori di risultato e target;
- Pesi;
- Scale di riferimento, che vanno da 1 a 4, per confrontare il risultato degli indicatori rispetto ai target.

La valutazione degli Obiettivi individuali (OI) è data dalla media aritmetica delle valutazioni ponderate ottenute per ciascun obiettivo individuale assegnato.

Il valore OI entra anche nei calcoli previsti nel cap. 4 - Metriche di valutazione della performance complessiva individuale.

3.2 - Competenze e comportamenti distinti per ruolo

La valutazione delle competenze e dei comportamenti è finalizzata a confrontare i comportamenti attesi, in relazione alle diverse posizioni lavorative (ruolo), con i comportamenti effettivamente dimostrati dal valutato nello svolgimento delle attività di propria competenza.

Rappresenta dunque non il "cosa", ma il "come" vengono svolti i compiti richiesti, tenendo conto del ruolo ricoperto.

La valutazione dei comportamenti permette di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità dimostrate dai valutati, così da poter individuare eventuali misure correttive e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

Propedeutica alla valutazione di questi aspetti è la definizione della "Mappa delle competenze e dei comportamenti attesi" in cui sono individuati diversi tipi competenze per ciascun ruolo e, per ciascuna, i relativi comportamenti attesi.

Nella Mappa definita per il CREA, competenze e comportamenti sono stati individuati in funzione dei seguenti ruoli:

- Direttore Generale;
- Dirigente della direzione di livello generale, Dirigente di Servizio, Direttore di Centro;
- Funzionario (V – IV livello); Ricercatore e Tecnologo che svolge attività tecnico-amministrative (III – I livello);
- Collaboratore tecnico e amministrativo (VI - IV livello);
- Operatore tecnico e amministrativo (VIII - VI livello).

Direttore Generale

Competenze	Comportamento atteso
Decisionali	Incoraggia proposte innovative e non si accontenta delle prassi consolidate
	Decide, anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata
	Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni e lo confronta con il contesto in cui opera per elaborare possibili piani di azioni migliorativi e innovativi
	Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi
Gestionali	Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali e il contesto strategico
	Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi
	Presta particolare attenzione, nella definizione degli obiettivi, agli aspetti economici e alle risorse umane disponibili
	Nella gestione tiene sempre conto delle norme, anche facendo riferimento ai Dirigenti competenti nelle diverse materie
	Realizza nuove iniziative vantaggiose sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità
	Favorisce la partecipazione dei collaboratori a gruppi trasversali e tematici
	Focalizza la gestione sulla maggiore rispondenza dei risultati alle esigenze e alle aspettative dell'utenza interna
Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali	
Relazionali	Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale
	Favorisce la mobilità del personale
	Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori
	Ha consapevolezza delle relazioni umane intraorganizzative e tiene conto delle eventuali compatibilità / incompatibilità
	Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali
	Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti
	Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine
	Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati

Dirigente della direzione di livello generale, Dirigente di Servizio, Direttore di Centro

Competenze	Comportamento atteso
Decisionali	Identifica obiettivi o problemi da risolvere
	Sceglie la migliore delle alternative possibili, con ponderatezza e tempestività, in condizioni di incertezza, carenza di risorse e/o complessità
	Decide senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità
	Individua modalità di operare diverse dall'esperienza consolidata finalizzate ad un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e dei metodi di lavoro
	Decide nei tempi richiesti
Gestionali	Pianifica le attività, i tempi e le risorse, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per il superamento di eventuali criticità
	Monitora e controlla con sistematicità le attività pianificate
	Propone iniziative, nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi
	Responsabilizza i collaboratori, valorizzando le loro capacità professionali
	Identifica i bisogni di apprendimento e promuove la crescita professionale e l'aggiornamento dei collaboratori
	Dimostra capacità nella gestione del tempo lavorativo
Relazionali	Interagisce con i superiori al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà
	Interagisce con i propri collaboratori al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà
	Interagisce con i propri pari al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà
	Comunica in modo chiaro e completo
	Fornisce modelli lavorativi, guidando e motivando i propri collaboratori e favorendo il gioco di squadra
	Condivide la responsabilità dei risultati
	Stimola comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione tra i propri collaboratori
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato
	Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti
Professionali	Mostra conoscenza nell'ambito in cui opera e volontà di aggiornamento
	Nelle occasioni di confronto, interviene in maniera competente e costruttiva
	Si tiene aggiornato rispetto alle competenze specialistiche della sua Struttura organizzativa
	Confronta la sua visione con quanto realizzato presso altre amministrazioni, traendone elementi da applicare al proprio ambito

Funzionario (V – IV livello); Ricercatore e Tecnologo che svolge attività tecnico-amministrative (III – I livello)

Competenze	Comportamento atteso
Tecnico-professionali	Applica in maniera sistematica le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative possedute, necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)
	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi
Relazionali	Si integra positivamente con i colleghi anche di altre Strutture organizzative condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	Riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto, rispettando gli impegni o gli accordi presi
	In caso di necessità, supporta i colleghi
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato
	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'utente interno/esterno abbia compreso il messaggio
	Partecipa ai gruppi di lavoro costituiti tra più Strutture organizzative con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole e formulando proposte e soluzioni
	Collabora nel costruire il consenso intorno agli obiettivi della Struttura organizzativa di appartenenza anche con proprie proposte
Organizzative	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto
	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria Struttura organizzativa
	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente (interno ed esterno)
	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità
	Lavora in autonomia nel rispetto dei compiti affidati
	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale
	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità
	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza
	Migliora costantemente le attività con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti (interni ed esterni)
	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati
	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi

Collaboratore tecnico e amministrativo (VI – IV livello)

Competenze	Comportamento atteso
Tecnico-professionali	Applica in maniera sistematica le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative possedute, necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)
	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi
Relazionali	Si integra positivamente con i colleghi anche di altre Strutture organizzative condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	Riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto, rispettando gli impegni o gli accordi presi
	In caso di necessità, supporta i colleghi
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato
	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'utente interno/esterno abbia compreso il messaggio
	Partecipa ai gruppi di lavoro costituiti tra più Strutture organizzative con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole e formulando proposte e soluzioni
Organizzative	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto
	Esegue i compiti assegnati in modo accurato, nei tempi stabiliti e assumendo le proprie responsabilità
	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria unità organizzativa
	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente (interno ed esterno)
	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità
	Lavora in autonomia nel rispetto dei compiti affidati

Operatore tecnico e amministrativo (VIII - VI livello)

Competenze	Comportamento atteso
Tecnico-professionali	Applica in maniera sistematica le conoscenze possedute
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)
Relazionali	Si integra positivamente con i colleghi anche di altre Strutture organizzative condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	Riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto, rispettando gli impegni o gli accordi presi
	In caso di necessità, supporta i colleghi
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato
	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'utente interno/esterno abbia compreso il messaggio
	Partecipa ai gruppi di lavoro costituiti tra più Strutture organizzative con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole e formulando proposte e soluzioni
Organizzative	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto
	Esegue i compiti assegnati in modo accurato, nei tempi stabiliti e assumendo le proprie responsabilità
	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria Struttura organizzativa
	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente (interno ed esterno)
	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità

La metodologia di valutazione prevede, in riferimento alla Mappa, l'attribuzione di un punteggio che è funzione della frequenza con cui ciascun comportamento atteso è tenuto dal valutato.

Punteggio	Frequenza
4	sempre
3	frequentemente
2	occasionalmente
1	mai

Successivamente, per ciascun valutato, la valutazione delle competenze e dei comportamenti (CC) è calcolata come media aritmetica dei punteggi ottenuti per ciascun comportamento.

Il valore CC entra anche nei calcoli previsti nel cap. 4 - Metriche di valutazione della performance complessiva individuale.

4 - Metriche di valutazione della performance complessiva individuale

Gli ambiti di valutazione descritti nei capitoli 2 e 3 concorrono, in varia misura, alla valutazione della performance complessiva individuale di tutto il personale che opera nel CREA.

A seconda del ruolo, per ogni ambito, viene definito un peso relativo diverso, come di seguito indicato.

Ruolo	Peso PE (%)	Peso PS (%)	Peso OI (%)	Peso CC (%)	Peso compl. (%)
Direttore generale	65		5*	30	100
Dirigente della direzione di livello generale, Dirigente di Servizio, Direttore di Centro	10	50	5**	35	100
Funzionario (V – IV livello); Ricercatore e Tecnologo che svolge attività tecnico-amministrative (III – I livello)	5	55		40	100
Collaboratore tecnico e amministrativo (VI – IV livello)	5	55		40	100
Operatore tecnico e amministrativo (VIII - VI livello)	5	55		40	100
Personale (livello VIII-I) che opera presso le segreterie e i Servizi di livello non dirigenziale	5			95	100

* in assenza di assegnazione di obiettivi individuali il peso OI viene trasferito sul peso PE

** in assenza di assegnazione di obiettivi individuali il peso OI viene trasferito sul peso PS

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

Il calcolo della performance complessiva individuale (PI) è dato dalla somma ponderata ottenuta moltiplicando il peso di ciascun ambito di valutazione per il punteggio relativo:

Ruolo	Calcolo della performance complessiva individuale
Direttore generale	$[(PE * 65\%) + (OI * 5\%) + (CC * 30\%)]$
Dirigente della direzione di livello generale, Dirigente di Servizio, Direttore di Centro	$[(PE * 10\%) + (PS * 50\%) + (OI * 5\%) + (CC * 35\%)]$
Funzionario (V – IV livello); Ricercatore e Tecnologo che svolge attività tecnico-amministrative (III – I livello)	$[(PE * 5\%) + (PS * 55\%) + (CC * 40\%)]$
Collaboratore tecnico e amministrativo (VI – IV livello)	$[(PE * 5\%) + (PS * 55\%) + (CC * 40\%)]$
Operatore tecnico e amministrativo (VIII - VI livello)	$[(PE * 5\%) + (PS * 55\%) + (CC * 40\%)]$
Personale (livello VIII-I) che opera presso le segreterie e i Servizi di livello non dirigenziale	$[(PE * 5\%) + (CC * 95\%)]$

Il punteggio (PI) riferito alla performance complessiva individuale sarà infine ricondotto alla scala di valutazione che segue.

Punteggio (PI)	Valutazione
$3,70 \leq \text{Punteggio} \leq 4,00$	Ottimo
$3,00 \leq \text{Punteggio} < 3,70$	Buono
$2,00 \leq \text{Punteggio} < 3,00$	Sufficiente
$\text{Punteggio} < 2,00$	Non sufficiente

La valutazione è considerata negativa qualora il punteggio riferito alla performance complessiva individuale sia minore di 2 (Non sufficiente).

5 - Criteri di applicazione dei premi

5.1 - Metodologia da utilizzare per i Dirigenti ed il personale di livello non dirigenziale

Il punteggio (PI) riferito alla performance complessiva individuale entra nei conteggi per l'attribuzione dei premi (R_n), ovvero per il calcolo:

- della retribuzione di risultato da corrispondere a ciascun dirigente;
- del trattamento accessorio e, in particolare, della produttività collettiva e individuale, ai sensi dell'art. 43 del CCNL del 7 ottobre 1996, da corrispondere a ciascun dipendente appartenente ai livelli VIII-IV.

Complessivamente, gli elementi che possono essere considerati nei conteggi sono:

- la consistenza del fondo per la retribuzione di risultato (F1) oppure
- la consistenza del fondo per la produttività collettiva ed individuale per il personale appartenente ai livelli VIII-IV (F2);
- il punteggio (PI) riferito alla performance complessiva individuale di ciascun valutato.

Di seguito si riporta l'algoritmo da utilizzare per il calcolo dei premi (R_n):

$$R_n = \frac{F}{\sum_{i=1}^N (PI_1 + PI_2 + PI_3 + \dots + PI_n)} * PI_n$$

R_n = retribuzione di risultato / trattamento accessorio da corrispondere a ciascun valutato.

F = fondo per la retribuzione di risultato (F1) oppure fondo per la produttività collettiva ed individuale per il personale appartenente ai livelli VIII-IV (F2).

$\sum(PI_1 + PI_2 + PI_3 + \dots + PI_n)$ = sommatoria dei punteggio (PI_i) di performance complessiva individuale di ciascun valutato. Tale sommatoria verrà calcolata distintamente per i dirigenti e per il personale di livello IV – VIII.

PI_n = Punteggio (PI) di performance complessiva individuale di ciascun valutato.

N = Numero di valutati da considerare per ciascun fondo (esempio per il calcolo della retribuzione di risultato da corrispondere a ciascun Dirigente N = numero dei Dirigenti).

Per i R/T che svolgono attività tecnico-amministrative, in fase di assegnazione dell'indennità per oneri specifici, si terrà conto del punteggio conseguito per la performance complessiva individuale.

5.2 - Metodologia da utilizzare per i Direttori dei Centri

Il contratto sottoscritto dai Direttori dei Centri di ricerca prevede che il trattamento economico annuale sia composto da una parte fissa e da una parte variabile; quest'ultima potrà essere corrisposta solo in seguito a valutazione positiva dei risultati raggiunti (art. 6 del contratto).

L'art. 4 del contratto indica gli elementi sui quali basare la valutazione:

1. valutazioni annuali espresse dall'Organismo Indipendente di Valutazione sui risultati gestionali e di ruolo raggiunti;
2. relazioni annuali sull'attività svolta e sui risultati ottenuti predisposte dal Comitato scientifico del Centro;
3. indicatori di valutazione dell'efficacia dell'attività scientifica della struttura;
4. complessità della struttura (numero di sedi in cui è articolata la struttura) e grado di omogeneità dei risultati raggiunti dalle varie sedi.

La componente indicata al punto 1 può essere valutata tenendo conto delle metodologie descritte nel presente documento. In particolare la valutazione sui risultati gestionali è da ricondurre ai seguenti ambiti di valutazione:

- PE = Performance organizzativa a livello di Ente;
- PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa;
- OI = Obiettivi Individuali.

La valutazione del ruolo è da ricondurre all'ambito di valutazione:

- CC = Competenze e comportamenti.

5.3 - Criteri di riduzione della retribuzione di risultato

In sede di erogazione della retribuzione di risultato, per i soli dirigenti, si potrà tenere conto della percentuale di assolvimento di specifici obblighi previsti da norme di legge e si potrà procedere ad un'eventuale decurtazione della stessa.

Un elenco completo di tali obblighi, comprensivo della modalità di verifica del loro rispetto nonché del soggetto deputato ad accertarlo, è definito nel Piano della Performance annuale in accordo con i contenuti del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT).

5.4 - Valutazioni negative

Il dipendente che consegua un punteggio inferiore a 2 nella performance complessiva individuale di cui al precedente capitolo 4, ha una valutazione negativa e ciò comporta la mancata erogazione del premio, ossia della retribuzione di risultato per i dirigenti e del trattamento accessorio per il personale di livello non dirigenziale.

Per la dirigenza, il conseguimento di una valutazione negativa per due anni consecutivi, oltre la perdita della retribuzione di risultato, comporta l'attivazione di un procedimento disciplinare, secondo quanto previsto dai contratti collettivi vigenti.

Per il personale non dirigenziale che occupa posizioni di responsabilità di Strutture organizzative la valutazione negativa determina la revoca dell'incarico.

5.5 - Contrattazione integrativa

In sede di contrattazione integrativa, nell'ambito delle risorse destinate alla retribuzione di risultato e al trattamento accessorio, verranno definite le quote delle risorse destinate a remunerare la performance complessiva individuale, ed in particolare:

- il fondo per la retribuzione di risultato;
- il fondo per la produttività collettiva ed individuale per il personale appartenente ai livelli VIII-IV;
- il fondo per indennità per oneri specifici connessi all'esercizio dell'attività di Ricercatore e Tecnologo.

6 - Procedure di conciliazione

Tali procedure riguardano i casi di riesame della valutazione qualora il valutato sia in disaccordo, in parte o in tutto, con la valutazione effettuata dal valutatore.

Le procedure di conciliazione sono applicabili a tutto il personale CREA, ad esclusione del DG i cui obiettivi sono stati assegnati dal CdA. Potrà essere attivata solo dopo la fase di valutazione e notifica al valutato della performance complessiva individuale realizzata.

Il personale interessato, qualora non condivida, in tutto o in parte, la valutazione effettuata dal valutatore, invia a quest'ultimo e, per conoscenza alla Struttura Tecnica Permanente (STP), entro 5 gg. lavorativi dalla notifica della valutazione, una nota di disaccordo in cui rileva gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione.

Il valutatore entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento della nota, può rivedere la scheda, procedere alla revisione del punteggio, oppure confermare la valutazione espressa e restituirla al valutato e per conoscenza alla STP.

Il valutato, presa visione della scheda, qualora ne concordi le conclusioni, provvede a firmarla per accettazione; diversamente, entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento della stessa può manifestare con nota scritta al DG e, per conoscenza, al valutatore e alla STP, il proprio dissenso. In questa fase, il valutato può supportare la propria richiesta con idonea documentazione.

Il DG, entro 10 gg. lavorativi dal ricevimento della nota da parte del valutato può:

- accogliere, in parte o in tutto l'istanza del valutato, effettuando una nuova valutazione;
- confermare la valutazione effettuata dal valutatore.

Il DG deve comunicare la sua decisione al valutato, al valutatore e, per conoscenza alla STP.

Nel corso delle procedure, il valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali.

L'OIV in veste di garante, anche attraverso la STP, supervisiona l'intera procedura.

7 - Altri aspetti del Sistema e casi particolari

7.1 - Individuazione del soggetto competente per la valutazione nel caso di trasferimenti

Ad altre strutture organizzative del CREA

La valutazione è sempre effettuata dal responsabile della Struttura organizzativa presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Qualora il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato trasferito ad altra Struttura organizzativa, la valutazione della performance complessiva individuale del medesimo verrà effettuata:

- per quanto concerne l'ambito delle competenze e dei comportamenti, dal responsabile della Struttura organizzativa a cui il valutato risulta assegnato al 31 dicembre, previa consultazione del responsabile della Struttura organizzativa di precedente afferenza;
- per quanto concerne l'ambito della performance della Struttura organizzativa, la valutazione consisterà nella media pesata del punteggio riferito alla performance delle due Strutture organizzative (PS), presso le quali ha lavorato, utilizzando come pesi i periodi di tempo trascorsi presso ciascuna di esse.

Nel caso in cui al momento della valutazione il responsabile della Struttura organizzativa cui afferiva il valutato alla data del 31 dicembre non sia più in servizio (es. quiescenza, mobilità e comando presso altro ente, ecc.), la valutazione viene effettuata dal nuovo responsabile della Struttura organizzativa, sentito, ove possibile, il precedente responsabile.

La scheda per la valutazione del personale di livello non dirigenziale, verrà inviata al dirigente/direttore della Struttura organizzativa presso la quale il dipendente opera al momento della valutazione.

Presso amministrazioni diverse dal CREA

In accordo con il CCNL del comparto ricerca, la valutazione della performance complessiva individuale dei dipendenti che fruiscono di distacchi sindacali è effettuata dal legale rappresentante del CREA, tenuto conto degli elementi informativi forniti dal responsabile dell'amministrazione presso cui il dipendente presta attività.

Per i dipendenti che fruiscono di altri distacchi la valutazione della performance complessiva individuale sarà effettuata dal responsabile della Struttura organizzativa cui il dipendente era assegnato, tenuto conto degli elementi informativi forniti dal responsabile dell'amministrazione presso cui il dipendente è in distacco.

Per i dipendenti in comando non viene effettuata nessun tipo di valutazione da parte del CREA.

7.2 - Modifiche di un incarico dirigenziale in corso d'anno

Nel caso in cui si provveda alla copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno, il Dirigente interessato riceve formalmente gli obiettivi della Struttura organizzativa di cui ha ricevuto la responsabilità.

La valutazione della performance complessiva individuale del Dirigente terrà conto della media pesata delle performance delle Strutture organizzative di cui è stato responsabile durante l'anno, utilizzando come pesi i periodi di tempo trascorsi presso ciascuna di esse.

7.3 - Personale che opera presso le segreterie e i Servizi di livello non dirigenziale

Per il personale che opera presso le segreterie e i Servizi di livello non dirigenziale di diretta responsabilità della Presidenza e della Direzione generale la valutazione sarà effettuata dal Direttore generale.

8 - Raccordo con i sistemi di controllo interno

Al fine di favorire il raccordo con i sistemi di controllo interno si opererà:

- per migliorare l'associazione tra gli obiettivi strategici, definiti nel Piano della performance, e le missioni e i programmi in cui si articola il bilancio di previsione;
- per integrare nel Piano della Performance gli indicatori definiti nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio;
- per rafforzare l'associazione tra gli obiettivi operativi e i processi gestiti dai Servizi e dai Centri di ricerca, tenendo conto anche delle risorse umane;
- per assicurare coerenza tra il Ciclo di gestione della performance e il controllo di gestione.

ALLEGATI

1 - Tabella - Riepilogo delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance

	Fasi	Attori	Tempi
1	Attività propedeutiche all'avvio del Ciclo di gestione della performance		
1.1	Definizione delle linee strategiche coerenti con gli atti di indirizzo governativo (Programma Nazionale della Ricerca, Piano Strategico per l'Innovazione e la Ricerca nel settore agricolo, alimentare e forestale, PSIR, linee e atti di indirizzo e coordinamento del Ministero vigilante, ecc.)	CdA	Ottobre dell'anno precedente a quello di approvazione del PP
1.2	Definizione e approvazione del Piano triennale di attività (comprensivo del piano di fabbisogno del personale)	Consiglio Scientifico, CdA, DG	Ottobre dell'anno precedente a quello di approvazione del PP
1.3	Definizione e approvazione del Bilancio preventivo	CdA, DG, Collegio dei revisori dei conti	Ottobre dell'anno precedente a quello di approvazione del PP
1.4	Eventuale aggiornamento del SMVP	OIV, STP, CdA	Prima dell'approvazione del PP
2	Assegnazione e condivisione degli obiettivi		
2.1	Assegnazione degli obiettivi strategici al Dirigente di vertice (DG)	CdA, DG	Prima dell'approvazione del PP
2.2	Negoziare con i Dirigenti ed i Direttori di: <ul style="list-style-type: none"> • obiettivi di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità precedentemente concertati con il personale dei Servizi/Centri (obiettivi operativi); • eventuali obiettivi individuali; • obiettivi relativi alle competenze e ai comportamenti. 	2 casi: <ul style="list-style-type: none"> • da parte del DG nei confronti del Dirigente della direzione di livello generale; • da parte del Dirigente della direzione di livello generale nei confronti dei Dirigenti dei Servizi. 	Prima dell'approvazione del PP
2.3	Definizione e adozione del Piano della Performance (PP)	DG, STP, CdA	Approvato entro il 31 gennaio
2.4	Pubblicazione del PP e comunicazione a tutto il personale del CREA	DG	Immediatamente dopo l'approvazione del PP
2.5	Assegnazione formale degli obiettivi della performance organizzativa e della performance individuale al Dirigente della direzione di livello generale e ai Direttori dei Centri.	DG	Immediatamente dopo l'approvazione del PP
2.6	Assegnazione formale degli obiettivi della performance organizzativa e della performance individuale ai Dirigenti dei Servizi.	Dirigente della direzione di livello generale	Immediatamente dopo l'assegnazione degli obiettivi da parte del DG
2.7	Assegnazione formale degli obiettivi della performance organizzativa e della performance individuale al personale di livello non dirigenziale (compresi i Ricercatori e Tecnologi che svolgono attività tecnico-amministrative). Si potrà procedere: <ul style="list-style-type: none"> • assegnando, previa negoziazione, obiettivi operativi personali oppure • portando a conoscenza dei dipendenti quali siano gli obiettivi operativi assegnati al Dirigente o al Direttore. In questo caso gli obiettivi operativi vengono formalmente riassegnati in toto a tutti i dipendenti e la performance operativa dei singoli sarà pari a quella del dirigente/direttore. 	<ul style="list-style-type: none"> - DG per le segreterie e i Servizi di livello non dirigenziale; - Direttori di Centro; - Dirigenti di Servizio. 	Immediatamente dopo l'assegnazione degli obiettivi da parte del DG o da parte del Dirigente della direzione di livello generale. Entro la metà di febbraio.

2.8	Raccolta dei documenti di assegnazione formale degli obiettivi	STP	Entro il 20 febbraio
2.9	Valutazioni sull'avvio del ciclo della performance	OIV	Entro il 28 febbraio
3	Monitoraggio		
3.1	<p>Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi operativi. La verifica riguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'effettiva possibilità di raggiungimento dell'obiettivo; • il rispetto della tempistica prevista. <p>Modalità di svolgimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizzazione di una o più riunioni tra i vari livelli gerarchici del personale finalizzate alla predisposizione di una scheda riepilogativa delle criticità evidenziate; • le schede riepilogative delle criticità rilevate, congiuntamente ad una eventuale proposta di rinegoziazione degli obiettivi, vengono inviate all'OIV; • l'OIV verifica l'andamento delle performance e segnala al CdA gli eventuali interventi correttivi da attuare in corso d'esercizio. Tali eventuali interventi correttivi saranno inseriti nella Relazione sulla performance. 	DG, Dirigenti, Direttori, STP, OIV, CdA	Settembre
4	Misurazione		
4.1	La STP predispose le schede di valutazione per verificare il conseguimento degli obiettivi operativi inserendo, ove previsto, il risultato degli indicatori predeterminato dai Servizi competenti.	STP	Gennaio dell'anno successivo all'adozione del PP
4.2	<ul style="list-style-type: none"> • Il DG chiede di ricevere, entro la fine di febbraio, dal Dirigente della direzione di livello generale e dai Direttori dei Centri, la relazione sull'attuazione degli obiettivi operativi utilizzando i modelli predisposti dalla STP. • Il Dirigente della direzione di livello generale chiede di ricevere, entro il 15 febbraio, dai Dirigenti dei Servizi la relazione sull'attuazione degli obiettivi operativi utilizzando i modelli predisposti dalla STP. 		Entro la fine di febbraio dell'anno successivo all'adozione del PP
5	Valutazione e conclusione del Ciclo di gestione della performance		
5.1	Valutazione della performance organizzativa a livello di Ente	OIV	Fine aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.2	Valutazione della performance organizzativa a livello delle strutture organizzative (direzione di livello generale e Centri)	DG	Fine aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.3	Valutazione della performance organizzativa a livello delle strutture organizzative (Servizi)	Dirigente della direzione di livello generale	Fine aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.4	Valutazione della performance complessiva individuale del DG	OIV	Fine aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.5	Valutazione della performance complessiva individuale del Dirigente della direzione di livello generale	DG	Fine aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.6	Valutazione della performance complessiva individuale dei Direttori dei Centri	DG (che ha assegnato gli obiettivi)	Fine aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.7	Valutazione della performance complessiva individuale dei Dirigenti dei Servizi	Dirigente della direzione di livello generale	Fine aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.8	<p>Valutazione della performance complessiva individuale del personale non dirigenziale.</p> <p>Riguardo la performance operativa vanno considerati i due casi: assegnazione obiettivi operativi personali o ribaltamento degli obiettivi operativi del Dirigente/Direttore.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DG per le segreterie e i Servizi di livello non dirigenziale; - Direttori di Centro; - Dirigenti di Servizio. 	Fine aprile dell'anno successivo all'adozione del PP

	<i>Nel caso vengano assegnati obiettivi operativi personali, la valutazione di questo personale va fatta, necessariamente, prima di quella dei Dirigenti/Direttori.</i>		
5.9	Relazione sullo stato del funzionamento del sistema di valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni	OIV	30 aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.10	Definizione e approvazione del Bilancio consuntivo	CdA, DG, Collegio dei revisori dei conti	30 aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.11	Notifica delle valutazioni	DG, Dirigenti, Direttori	Maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.12	Attivazione procedure di conciliazione distribuite temporalmente rispetto alle notifiche	DG, STP, OIV	Entro 5 gg lavorativi dalla notifica delle valutazioni
5.13	Applicazione degli algoritmi per il calcolo delle quote premiali (trattamento accessorio e retribuzione di risultato)	STP, Ufficio Personale	Entro maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.14	Redazione della Relazione sulla Performance	DG e STP	31 maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.15	Approvazione da parte del CdA e validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance	CdA e OIV	30 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
5.16	Erogazione delle quote premiali vincolata alla validazione della Relazione sulla performance		Successivamente alla certificazione dei fondi per la retribuzione di risultato e il trattamento accessorio

2 - Tabella - Individuazione dei soggetti che intervengono nella valutazione della performance

	Soggetto valutato	Chi valuta	Chi approva la valutazione
A	CREA nel suo complesso (performance organizzativa a livello di ente)	OIV	Non è prevista una fase di approvazione di questa valutazione
B	Strutture organizzative (performance organizzativa a livello di struttura organizzativa): Direzione di livello generale e Centri	DG	CdA
C	Strutture organizzative (performance organizzativa a livello di struttura organizzativa): Servizi	Dirigente della direzione di livello generale	DG
D	DG (performance complessiva individuale)	OIV	CdA
E	Dirigente della direzione di livello generale (performance complessiva individuale)	DG	CdA
F	Direttori dei Centri (performance complessiva individuale)	DG <i>(è solo uno della quattro componenti della valutazione dei Direttori, così come si evince dal loro contratto)</i>	CdA che approva la valutazione basata su tutte e quattro le componenti, su proposta del DG
G	Dirigenti di Servizi (performance complessiva individuale)	Dirigente della direzione di livello generale	DG
H	Personale non dirigenziale dei livelli IV - VIII operante presso l'Amministrazione centrale compresi i Ricercatori e Tecnologi che svolgono attività tecnico-amministrative (performance complessiva individuale)	- DG per le segreterie e i Servizi di livello non dirigenziale; - Dirigenti di Servizio.	Diretto superiore del valutatore
I	Personale non dirigenziale dei livelli IV – VIII operante presso i Centri di ricerca, compresi i Ricercatori e Tecnologi che svolgono attività tecnico-amministrative (performance complessiva individuale)	Direttore del Centro	DG

3 - Riferimenti normativi di cui si è tenuto conto

- D.Lgs. 150/2009, *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*, aggiornato dal D.Lgs. 74/2017.
- D.Lgs. 165/2001, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, aggiornato dal D.Lgs. 75/2017.
- D.Lgs. 286/1999, *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*.
- *Linee guida per il Piano della performance – Ministeri*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, ufficio per la valutazione della performance.
- CCNL, Ricerca e Dirigenza;
- Delibera CIVIT Delibera n. 1/2012 , *Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance*.
- Delibera CIVIT n. 124/2010, *Sistema di misurazione e valutazione della performance: procedure di conciliazione*.
- Delibera CIVIT n. 123/2010 in tema di valutazione della dirigenza.
- Delibera CIVIT n. 114/2010, *Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance*.
- Delibera CIVIT n. 89/2010, *Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance*.
- D.Lgs. 218/2016, *Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124*.
- *Linee Guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218*, Approvate con Delibera del Presidente dell'ANVUR n.11 del 9 giugno 2017.

4 - Schede

4.1 – Schede per l’assegnazione degli obiettivi

Scheda per l’assegnazione degli obiettivi:

- al Direttore generale

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Valutatore	OIV

Obiettivi strategici assegnati al Direttore generale

Obiettivo strategico	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione

Obiettivi individuali

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione

Riguardo le competenze e i comportamenti attesi si deve fare riferimento a quanto riportato nella “Mappa delle competenze e dei comportamenti attesi” contenuta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

La formula adottata per il calcolo della performance complessiva individuale è la seguente:

$$[(PE * 65\%) + (OI * 5\%) + (CC * 30\%)]$$

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Presidente dell’OIV

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per l'assegnazione degli obiettivi:

- al Dirigente della direzione di livello generale
- ai Dirigenti di Servizio
- ai Direttori di Centro

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura organizzativa (Direzione di livello generale o Servizio o Centro)	
Valutatore	

Obiettivi operativi assegnati alla Struttura organizzativa

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione	Risorse umane

Obiettivi individuali assegnati a:

- al Dirigente della direzione di livello generale
- ai Dirigenti di Servizio
- ai Direttori di Centro

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione

Riguardo le competenze e i comportamenti attesi si deve fare riferimento, a seconda del ruolo, a quanto riportato nella "Mappa delle competenze e dei comportamenti attesi" contenuta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

La formula adottata per il calcolo della performance complessiva individuale è la seguente:

$$[(PE * 10\%) + (PS * 50\%) + (OI * 5\%) + (CC * 35\%)]$$

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per l'assegnazione degli obiettivi:

- ai Funzionari (V – IV livello)
- ai Ricercatore e Tecnologo che svolgono attività tecnico-amministrative (III – I livello)
- ai Collaboratori tecnici e amministrativi (VI – IV livello)
- agli Operatori tecnici e amministrativi (VIII – VI livello)

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura organizzativa (Servizio o Centro)	
Valutatore	

Obiettivi operativi assegnati alla Struttura organizzativa

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione	Risorse umane

Riguardo le competenze e i comportamenti attesi si deve fare riferimento, a seconda del ruolo, a quanto riportato nella "Mappa delle competenze e dei comportamenti attesi" contenuta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

La formula adottata per il calcolo della performance complessiva individuale è la seguente:

$$[(PE * 5\%) + (PS * 55\%) + (CC * 40\%)]$$

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per l'assegnazione degli obiettivi:

- al Personale (livello VIII-I) che opera presso le Segreterie o i Servizi di livello non dirigenziale

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Segreteria o Servizio di livello non dirigenziale	
Valutatore	Direttore generale

Le competenze e i comportamenti attesi sono quelli presenti, a seconda del ruolo, nella "Mappa delle competenze e dei comportamenti attesi" contenuta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

La formula adottata per il calcolo della performance complessiva individuale è la seguente:

$$[(PE * 5\%) + (CC * 95\%)]$$

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

4.2 – Scheda per il monitoraggio degli obiettivi

Scheda per il monitoraggio degli obiettivi operativi assegnati:

- alla Direzione di livello generale
- ai Servizi
- ai Centri

Anno di riferimento	
Struttura organizzativa (Direzione di livello generale o Servizio o Centro)	
Date delle riunioni che hanno condotto alla definizione delle criticità

Criticità riscontrate per il raggiungimento degli Obiettivi operativi assegnati alla Struttura organizzativa

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione	Risorse umane	Criticità

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

4.3 – Schede per la valutazione della Performance complessiva individuale

Scheda per la valutazione della Performance complessiva individuale riferita al:

- **Direttore generale**

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Valutatore	OIV

Obiettivi strategici assegnati al Direttore generale

Obiettivo strategico	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione	Risultato indicatore	Punteggio
Media ponderata (PE)						

Obiettivi individuali

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione	Risultato indicatore	Punteggio
Media ponderata (OI)						

Competenze e comportamento attesi

Competenze	Comportamento atteso	Punteggio
Decisionali	Incoraggia proposte innovative e non si accontenta delle prassi consolidate	
	Decide, anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata	
	Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni e lo confronta con il contesto in cui opera per elaborare possibili piani di azioni migliorativi e innovativi	
	Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi	
Gestionali	Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali e il contesto strategico	
	Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi	
	Presta particolare attenzione, nella definizione degli obiettivi, agli aspetti	

	economici e alle risorse umane disponibili	
	Nella gestione tiene sempre conto delle norme, anche facendo riferimento ai Dirigenti competenti nelle diverse materie	
	Realizza nuove iniziative vantaggiose sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità	
	Favorisce la partecipazione dei collaboratori a gruppi trasversali e tematici	
	Focalizza la gestione sulla maggiore rispondenza dei risultati alle esigenze e alle aspettative dell'utenza interna	
	Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali	
Relazionali	Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale	
	Favorisce la mobilità del personale	
	Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori	
	Ha consapevolezza delle relazioni umane intraorganizzative e tiene conto delle eventuali compatibilità / incompatibilità	
	Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali	
	Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti	
	Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine	
	Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati	
	Media aritmetica (CC)	

Performance complessiva individuale = [(PE * 65%) + (OI * 5%) + (CC * 30%)]

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Presidente dell'OIV

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per la valutazione della Performance complessiva individuale riferita:

- al Dirigente della direzione di livello generale
- ai Dirigenti di Servizio
- ai Direttori di Centro

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura organizzativa (Direzione di livello generale o Servizio o Centro)	
Valutatore	

Obiettivi operativi assegnati alla Struttura organizzativa

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione	Risorse umane	Risultato indicatore	Punteggio
Media ponderata (PS)								

Obiettivi individuali assegnati a:

- al Dirigente della Direzione di livello generale
- ai Dirigenti di Servizio
- ai Direttori di Centro

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione	Risultato indicatore	Punteggio
Media ponderata (OI)						

Competenze e comportamento attesi

Competenze	Comportamento atteso	Punteggio
Decisionali	Identifica obiettivi o problemi da risolvere	
	Sceglie la migliore delle alternative possibili, con ponderatezza e tempestività, in condizioni di incertezza, carenza di risorse e/o complessità	
	Decide senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità	
	Individua modalità di operare diverse dall'esperienza consolidata finalizzate ad un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e dei metodi di lavoro	
	Decide nei tempi richiesti	
Gestionali	Pianifica le attività, i tempi e le risorse, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per il superamento di eventuali criticità	
	Monitora e controlla con sistematicità le attività pianificate	
	Propone iniziative, nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti,	

	senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi	
	Responsabilizza i collaboratori, valorizzando le loro capacità professionali	
	Identifica i bisogni di apprendimento e promuove la crescita professionale e l'aggiornamento dei collaboratori	
	Dimostra capacità nella gestione del tempo lavorativo	
Relazionali	Interagisce <u>con i superiori</u> al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà	
	Interagisce <u>con i propri collaboratori</u> al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà	
	Interagisce <u>con i propri pari</u> al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà	
	Comunica in modo chiaro e completo	
	Fornisce modelli lavorativi, guidando e motivando i propri collaboratori e favorendo il gioco di squadra	
	Condivide la responsabilità dei risultati	
	Stimola comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione tra i propri collaboratori	
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato	
Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti		
Professionali	Mostra conoscenza nell'ambito in cui opera e volontà di aggiornamento	
	Nelle occasioni di confronto, interviene in maniera competente e costruttiva	
	Si tiene aggiornato rispetto alle competenze specialistiche della sua Struttura organizzativa	
	Confronta la sua visione con quanto realizzato presso altre amministrazioni, traendone elementi da applicare al proprio ambito	
	Media aritmetica (CC)	

Performance complessiva individuale = [(PE * 10%) + (PS * 50%) + (OI * 5%) + (CC * 35%)]

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per la valutazione della Performance complessiva individuale riferita:

- ai Funzionari (V – IV livello)
- ai Ricercatore e Tecnologo che svolgono attività tecnico-amministrative (III – I livello)

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura organizzativa (Servizio o Centro)	
Valutatore	

Competenze e comportamenti attesi

Competenze	Comportamento atteso	Punteggio
Tecnico-professionali	Possiede le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza	
	Applica in maniera sistematica le conoscenze possedute	
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)	
	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	
Relazionali	Si integra positivamente con i colleghi anche di altre Strutture organizzative condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	
	Riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto, rispettando gli impegni o gli accordi presi	
	In caso di necessità, supporta i colleghi	
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato	
	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'utente interno/esterno abbia compreso il messaggio	
	Partecipa ai gruppi di lavoro costituiti tra più Strutture organizzative con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole e formulando proposte e soluzioni	
	Collabora nel costruire il consenso intorno agli obiettivi della Struttura organizzativa di appartenenza anche con proprie proposte	
Organizzative	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto	
	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria Struttura organizzativa	
	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente (interno ed esterno)	
	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità	
	Lavora in autonomia nel rispetto dei compiti affidati	
	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale	
	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità	
	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza	

	Migliora costantemente le attività con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti (interni ed esterni)	
	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati	
	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi	
	Media aritmetica (CC)	

Performance complessiva individuale = [(PE * 5%) + (PS * 55%) + (CC * 40%)]

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per la valutazione della Performance complessiva individuale riferita:

- ai Collaboratori tecnici e amministrativi (VI – IV livello)

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura organizzativa (Servizio o Centro)	
Valutatore	

Competenze e comportamento attesi

Competenze	Comportamento atteso	Punteggio
Tecnico-professionali	Possiede le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza	
	Applica in maniera sistematica le conoscenze possedute	
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)	
	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	
Relazionali	Si integra positivamente con i colleghi anche di altre Strutture organizzative condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	
	Riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto, rispettando gli impegni o gli accordi presi	
	In caso di necessità, supporta i colleghi	
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato	
	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'utente interno/esterno abbia compreso il messaggio	
	Partecipa ai gruppi di lavoro costituiti tra più Strutture organizzative con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole e formulando proposte e soluzioni	
Organizzative	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto	
	Esegue i compiti assegnati in modo accurato, nei tempi stabiliti e assumendo le proprie responsabilità	
	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria unità organizzativa	
	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente (interno ed esterno)	
	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità	
	Lavora in autonomia nel rispetto dei compiti affidati	
	Media aritmetica (CC)	

Performance complessiva individuale = [(PE * 5%) + (PS * 55%) + (CC * 40%)]

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per la valutazione della Performance complessiva individuale riferita:

- agli Operatori tecnici e amministrativi (VIII - VI livello)

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Struttura organizzativa (Servizio o Centro)	
Valutatore	

Competenze e comportamento attesi

Competenze	Comportamento atteso	Punteggio
Tecnico-professionali	Possiede le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza	
	Applica in maniera sistematica le conoscenze possedute	
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)	
Relazionali	Si integra positivamente con i colleghi anche di altre Strutture organizzative condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	
	Riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto, rispettando gli impegni o gli accordi presi	
	In caso di necessità, supporta i colleghi	
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato	
	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'utente interno/esterno abbia compreso il messaggio	
	Partecipa ai gruppi di lavoro costituiti tra più Strutture organizzative con professionalità e accuratezza, creando un clima favorevole e formulando proposte e soluzioni	
Organizzative	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto	
	Esegue i compiti assegnati in modo accurato, nei tempi stabiliti e assumendo le proprie responsabilità	
	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria Struttura organizzativa	
	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente (interno ed esterno)	
	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità	

Performance complessiva individuale = [(PE * 5%) + (PS * 55%) + (CC * 40%)]

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per la valutazione della Performance complessiva individuale riferita:

- **al Personale (livello VIII-I) che opera presso le Segreterie o i Servizi di livello non dirigenziale**

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Segreteria o Servizio di livello non dirigenziale	
Valutatore	Direttore generale

La scheda di valutazione riguardante le competenze e i comportamenti attesi, sarà specifica a seconda del profilo a cui il dipendente appartiene.

Performance complessiva individuale = [(PE * 5%) + (CC * 95%)]

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data
