



Consiglio Nazionale delle Ricerche

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 - Approvazione

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 17 gennaio 2019, ha adottato a maggioranza con un astenuto la seguente deliberazione n. 2/2019 – Verb. 366

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTO il decreto legislativo del 4 giugno 2003, n. 127 recante “Riordino del Consiglio Nazionale delle Ricerche”;

VISTO il decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213 “Riordino degli Enti di Ricerca in attuazione dell’art. 1 della Legge 27 settembre 2007, n. 165”;

VISTO il decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218 “*Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell’articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124*”;

VISTO lo Statuto del Consiglio Nazionale delle Ricerche, emanato con provvedimento del Presidente n. 93, prot. AMMCNT-CNR n. 0051080 del 19 luglio 2018, di cui è stato dato l’avviso di pubblicazione sul sito del Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca in data 25 luglio 2018, entrato in vigore in data 1° agosto 2018;

VISTO il Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche, emanato con provvedimento del Presidente n. 43, prot. AMMCNT-CNR n. 0036411 del 26 maggio 2015, di cui è stato dato l’avviso di pubblicazione sul sito del CNR e sul sito istituzionale del MIUR, in Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana - Serie Generale - n. 123 del 29 maggio 2015, entrato in vigore in data 1° giugno 2015;

VISTO il Regolamento del personale del Consiglio Nazionale delle Ricerche emanato con decreto del Presidente prot. n. 25035 in data 4 maggio 2005, pubblicato nel Supplemento ordinario n. 101 alla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 124 del 30 maggio 2005;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*” e s.m.i.;

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 recante “*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*” e s.m.i.;

VISTO il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell’Area VII della dirigenza Università e Istituzioni ed Enti di Ricerca e Sperimentazione per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, del 28 luglio 2010;

VISTO il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto istruzione e ricerca – triennio 2016-2018, del 19 aprile 2018;



VISTA la delibera n. 16 adottata dal Consiglio di amministrazione nella riunione del 30 gennaio 2014 con la quale sono stati definiti, per i Direttori di Dipartimento e di Istituto, i parametri e i criteri di attribuzione della parte variabile della retribuzione a titolo di indennità di risultato;

VISTA la delibera n. 152 adottata dal Consiglio di amministrazione nella riunione del 15 settembre 2015, con la quale è stato aggiornato l'allegato 1 alla suddetta delibera n. 16/2014, che riporta i parametri e i criteri di attribuzione della parte variabile della retribuzione, a titolo di indennità di risultato per i Direttori di Dipartimento e di Istituto, per il biennio 2016-2017;

VISTO il decreto del Presidente del CNR, prot. AMMCNT-CNR n. 0040015 dell'11 giugno 2015, di costituzione della Commissione di esperti per la valutazione organizzativo-gestionale dei Direttori di Dipartimento e di Istituto del CNR, come modificata e integrata dal decreto del Presidente del CNR, prot. AMMCNT-CNR n. 0051963 del 27 luglio 2016;

VISTI i risultati conseguiti attraverso il progetto Coffee Breaks con il quale sono state indagate le possibili aree di valutazione delle figure professionali all'interno del CNR trasmessi al Presidente e al Direttore Generale;

CONSIDERATA l'importanza dell'approvazione di un organico Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;

VISTA la relazione della Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance" della Direzione Generale sottoscritta dal Direttore Centrale della Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane, dal Direttore Generale e trasmessa con prot. AMMCNT-CNR n. 0086329 del 18 dicembre 2018;

VISTA la nota integrativa del Direttore Generale trasmessa con prot. AMMCNT-CNR n. 0003098 del 16 gennaio 2019;

DELIBERA

1. Di approvare il Sistema di Misurazione della Performance del CNR, di cui all'allegato 1, che costituisce parte integrante della presente deliberazione e il conseguente superamento delle delibere 16/2014, 152/2015 nonché del decreto del Presidente prot. AMMCNT-CNR n. 0040015 dell'11 giugno 2015 e le successive modifiche e integrazioni;
2. di dare mandato all'Amministrazione e, in particolare, alla SPR "Misurazione della Performance" di avviare la sperimentazione di attuazione del presente sistema per l'anno 2019.

IL PRESIDENTE

F.to digitalmente Massimo Inguscio

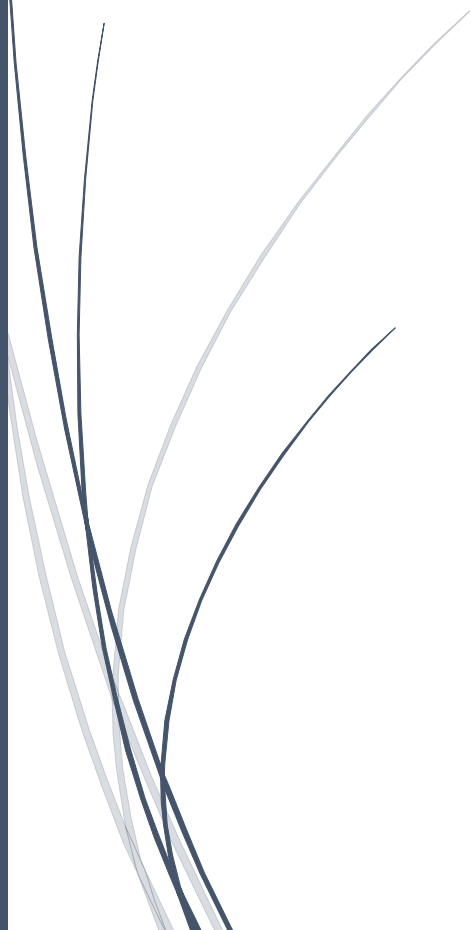
IL DIRETTORE GENERALE

IN FUNZIONE DI SEGRETARIO

F.to digitalmente Giambattista Brignone

16/01/2019

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - 2019



Sommario

1. Introduzione al sistema di misurazione e valutazione della performance gestionale	6
1.1 Premessa	6
1.2 Oggetto e organizzazione del CNR – Le specificità di un Ente Pubblico di Ricerca.....	6
2. Descrizione del sistema	7
2.1 Attività di ricerca: l’assenza di valutazione dei Ricercatori e Tecnologi	8
2.2 Il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati gestionali	8
2.3 La misurazione della performance gestionale individuale	8
2.4 Il ciclo di gestione della performance	10
2.5 I valutatori e i valutati	11
2.6 L’albero della performance della valutazione	11
2.6 La misurazione dei comportamenti organizzativi – Feedback360	12
3. Performance Individuale	14
3.1 La Performance dei dirigenti apicali dell’Ente.....	14
3.1.1 Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	14
Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi.....	15
Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi	15
Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post.....	15
Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello	16
Accesso al sistema premiale.....	16
Particolare Casistica di riferimento	17
3.1.2 Misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti Amministrativi	18
Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi.....	18
Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi	18
Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post.....	19
Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello	19
Accesso al sistema premiale.....	19
3.1.3 Misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Dipartimento	20
Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi.....	20
Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi	20
Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post.....	21
Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello	21

Accesso al sistema premiale.....	22
3.1.4 Misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Istituto	22
Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi.....	22
Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi	23
Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post.....	23
Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello	23
Accesso al sistema premiale.....	24
3.2 La Performance del personale non dirigenziale	24
3.2.1 La valutazione del personale Responsabile di Ufficio non Dirigenziale o Struttura di particolare rilievo della SAC	24
Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi.....	24
Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi	25
Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post.....	25
Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello	25
Accesso al sistema premiale.....	26
3.2.2 La valutazione dei Tecnologi non in posizioni di responsabilità di cui al par. 3.2.1	26
Attività amministrative.....	26
Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post.....	27
Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello	27
Accesso al sistema premiale.....	28
3.2.3. La valutazione dei livelli IV-VIII	28
Attività amministrative.....	28
Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post.....	29
Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello	29
Accesso al sistema premiale.....	29
4. Schema riassuntivo del sistema di misurazione e valutazione della performance	31
5. Gli sviluppi futuri	33
5.1 La valutazione della performance organizzativa	33
5.2 Internal Audit	33
5.3 Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione delle attività e di programmazione finanziaria e di bilancio.....	33
6. L'accesso al sistema premiale	34
6.1 L'attribuzione del trattamento economico in relazione alla <i>performance</i>	34
6.2 Gli ulteriori strumenti premiali.....	34
7. Il percorso di miglioramento grazie alla valutazione delle competenze organizzative	35
8. Aggiornamento del presente documento	35

Appendice 1 - La tecnologia a supporto della valutazione	36
La gestione della valutazione: il Sistema Integrato di Gestione degli Obiettivi e il feedback a 360°	36
FAQ – Casistiche di rilievo	37
Acronimi.....	38

1. Introduzione al sistema di misurazione e valutazione della performance gestionale

1.1 Premessa

Il presente *“sistema di misurazione valutazione della performance”*, di seguito *“sistema di valutazione”* o SMVP, è redatto in base alla normativa vigente d.lgs. 150/2009, in particolare in base all’art.7 che dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il *“sistema di misurazione valutazione della performance”*. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è un documento ad aggiornamento annuale soggetto a modifiche e integrazioni in base all’evoluzione normativa e all’evoluzione organizzativa del Consiglio Nazionale delle Ricerche.

1.2 Oggetto e organizzazione del CNR – Le specificità di un Ente Pubblico di Ricerca

La missione del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è riassumibile in *“creare valore attraverso le conoscenze generate dalla ricerca”*.

In base all’articolo 3 dello Statuto, in coerenza con il Programma Nazionale della Ricerca (PNR), con gli atti di indirizzo e con le direttive adottate dal Ministro, il CNR persegue diversi obiettivi di Ente attraverso tutte le figure professionali al suo interno che possono essere divise in due macrogruppi: il personale che svolge ricerca vera e propria e il personale di supporto alla ricerca.

Nel piano strategico decennale 2012-2022 il CNR ha evidenziato quattro finalità strategiche che è possibile a tutti gli effetti considerare i macro-obiettivi della performance organizzativa:

- Potenziare e valorizzare la ricerca scientifica;
- Ampliare, irrobustire, qualificare la comunità dei ricercatori;
- Concorrere alla realizzazione di un sistema italiano della ricerca
- Operare per lo sviluppo e la crescita del paese

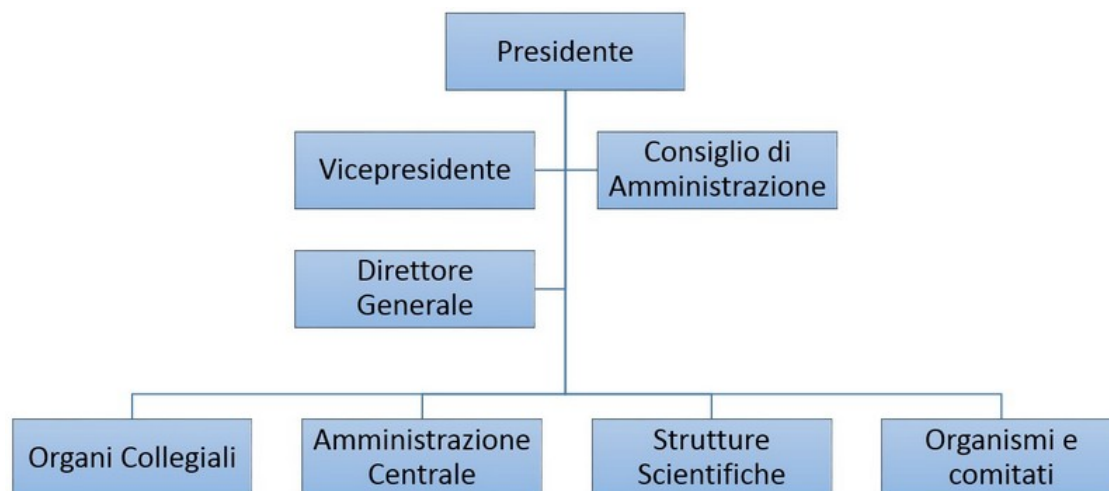
Il CNR è il primo Ente Pubblico di Ricerca in Italia per dimensione e finanziamenti, la molteplicità dei diversi campi di ricerca nei quali migliaia di ricercatori svolgono il proprio lavoro con passione e dedizione rendono l’Ente complesso da gestire e organizzare, nonché da misurare e valutare sia come organizzazione che nei singoli individui che lo compongono.

L’Ente, la cui figura più rilevante dell’Ente è il Presidente, che si avvale di un Consiglio di Amministrazione (CdA) per le decisioni strategiche, è organizzato in una Sede Amministrativa Centrale (SAC) con sede a Roma e una Rete Scientifica (RS) sparsa su tutto il territorio nazionale e, in qualche caso, anche con sedi distaccate all’estero.

All’interno della SAC si trovano il Presidente, il Direttore Generale (DG) e tutti gli uffici dirigenziali (UD) e non (UnD), strutture di particolare rilievo (SPR), che supportano la ricerca nelle attività amministrative. L’organizzazione interna della SAC è stabilita attraverso un provvedimento del Direttore Generale, in base alle norme statutarie, ed è attualmente composta da 3 Direzioni di 1° livello (Direzione Generale, Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane e Direzione Centrale Supporto alla Rete Scientifica e alle Infrastrutture) che vedono al loro interno i diversi uffici già citati.

Per quanto riguarda la Rete Scientifica, il CNR si compone di 7 Dipartimenti che contengono al loro interno, attualmente, 97 Istituti di Ricerca (IdR). A seconda della loro collocazione territoriale gli IdR possono svolgere le loro attività all'interno di aree chiamate Aree della Ricerca (AdR).

Si riporta di seguito l'attuale organigramma del CNR.



Sia nella Sede Amministrativa Centrale che nella Rete Scientifica è possibile trovare personale di ogni livello e qualifica, che, all'interno del CNR, sono così definiti: Dirigente Amministrativo (I-II fascia), Ricercatore (I-II-III livello), Tecnologo (I-II-III livello), Funzionario di Amministrazione (IV-V livello), Collaboratore Tecnico (IV-V-VI livello), Collaboratore di Amministrazione (V-VI-VII livello), Operatore Tecnico (VI-VII-VIII livello) e Operatori di Amministrazione (VII-VIII livello) per un totale di oltre 7000 dipendenti ognuno con specifiche mansioni definite a livello di Contratto Collettivo Nazionale (CCNL) e Contratto Collettivo Integrativo di Ente.

IL PERSONALE CNR

SEDE AMMINISTRATIVA CENTRALE:

- Direzione Generale
- Uffici dirigenziali di I° livello
- Uffici dirigenziali di II° livello
- Uffici non dirigenziali
- Strutture di particolare rilievo

RETE SCIENTIFICA

- Dipartimenti
- Istituti

Dirigenti Amministrativi (I-II fascia)

Funzionari di Amministrazione (IV-V livello)

Collaboratore di Amministrazione (V-VI-VII livello)

Operatori di Amministrazione (VII-VIII livello)

Ricercatori (I-II-III livello)

Collaboratori Tecnici (IV-V-VI livello)

Operatori Tecnici (VI-VII-VIII livello)

Tecnologo (I-II-III livello)

2. Descrizione del sistema

“Il CNR, quale ente nazionale di ricerca con un ruolo centrale di riferimento e valorizzazione delle comunità tematiche e disciplinari in ambito nazionale, in un quadro di cooperazione e integrazione europea, ha il compito di svolgere, promuovere, e valorizzare ricerche nei principali settori della conoscenza, perseguendo l'integrazione di discipline e tecnologie; di trasferirne e di applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico,

culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese e di fornire supporto tecnico-scientifico al governo e alle amministrazioni pubbliche.” (Art. 1 dello Statuto CNR)

Le caratteristiche del CNR sono quelle tipiche di un Ente di Ricerca (EPR) assimilabile in larga parte alle Università Italiane, i cui ambiti e obiettivi sono definiti nel suo Statuto e pianificati strategicamente nel Documento di Visione Strategica Decennale (DVS), e dettagliati attraverso il Piano Triennale delle Attività (PTA) e il Piano Triennale della Performance (PTP) di responsabilità del Direttore Generale.

Nel presente sistema vengono individuati due livelli di performance: la performance individuale, riferita ai singoli dipendenti del CNR e la performance organizzativa di Ente.

2.1 Attività di ricerca: l'assenza di valutazione dei Ricercatori e Tecnologi

La valutazione dei ricercatori, che svolgono un'attività prettamente scientifica, non è oggetto del presente sistema in attesa dell'emanazione di linee guida in materia da parte degli organi preposti così come esplicitato dall'art. 74, c. 4, della legge 150/2009, nel quale si prevede esplicitamente che *“Con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, **nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca.**”*

2.2 Il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati gestionali

Per “valutazione del personale” si intende una procedura organica e sistematica diretta ad assicurare che su ogni dipendente si volga periodicamente un giudizio che serve a valutare e individuarne, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche che si estrinsecano dall'esecuzione del lavoro.

La valutazione del personale è un *“apprezzamento sistematico del valore attuale e potenziale di una persona per l'organizzazione di cui fa parte” [Zerilli].*

La valutazione come politica del personale CNR è, dunque, strettamente collegata alla misurazione del rendimento amministrativo e scientifico e attiene:

- *Alla valutazione delle posizioni*, con riferimento al ruolo organizzativo e indipendente dalla persona che lo ricopre; questa valutazione assume l'obiettivo di creare una classificazione del lavoro che permetta di retribuire le diverse posizioni organizzative;
- *Alla valutazione delle prestazioni (performance)* vale a dire al modo in cui una persona occupa la propria posizione di lavoro; viene attuata in vista di un miglioramento della prestazione del lavoratore rispetto ai compiti assegnati;
- *Alla valutazione del potenziale e delle competenze (feedback360)* dove il focus è sviluppare gli aspetti positivi della persona, individuarne le necessità di formazione nonché misurare l'insieme delle capacità, esperienze e conoscenze da esso detenute.

2.3 La misurazione della performance gestionale individuale

La performance, di cui tratta nello specifico il d.lgs. 150/2009 e le successive modificazioni, è essenzialmente riferita alle strutture pubbliche, cioè strutture che derivano tutto o in parte la propria dotazione non dal mercato bensì dalla legge di Bilancio approvata in Parlamento e che forniscono servizi di qualsiasi natura al cittadino/contribuente stakeholder.

Il sistema di misurazione ha come obiettivo migliorare l'efficienza e l'efficacia del CNR basandosi su principi quali la trasparenza, il principio di responsabilità individuale (*obiettivi individuali*) e della responsabilità condivisa a livello organizzativo (*obiettivi organizzativi*). Attraverso il costante monitoraggio dei risultati e l'analisi degli scostamenti rilevati consentono (consentiranno) di intraprendere azioni correttive al fine di migliorare le performance del CNR e di conseguenza all'interno del CNR in un'ottica di performance management in grado di supportare le decisioni strategiche dell'Ente.

Così come definito e descritto nella delibera CiVIT n.89/2010 e successive integrazioni, l'approccio alla performance è definito attraverso la costruzione del cosiddetto *albero della performance* nel quale gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni si devono incastonare in un sistema logico strutturale in base ai documenti strategici che caratterizzano l'istituzione stessa attraverso (segue stralcio):

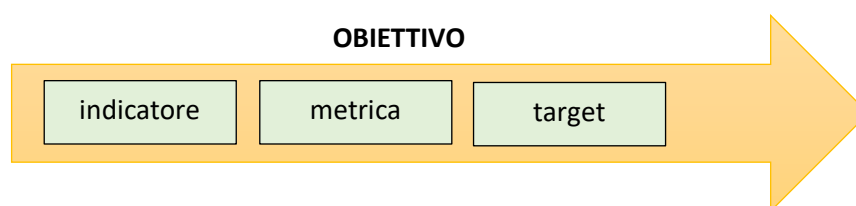
[...]

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori;
5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema degli indicatori.

[...]

La performance individuale è misurata attraverso la definizione di obiettivi (annuali e individuali) che si caratterizzano di tre caratteristiche:

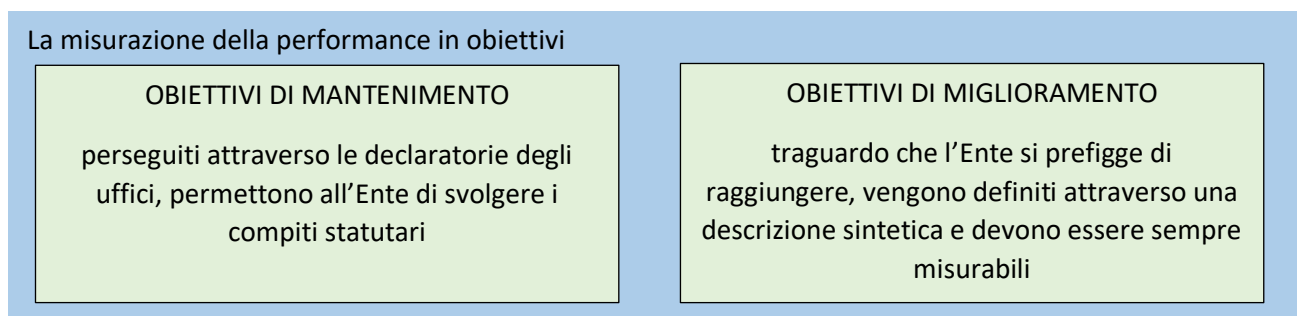
- **Indicatore:** è l'entità che viene misurata;
- **Metrica:** è l'unità di misura con la quale viene misurato un obiettivo (es. tempo, % di realizzazione);
- **Target:** è il risultato *sfidante* da raggiungere associato a un'attività, ad un processo o ad un comportamento.



Caratteristiche comuni fra tutti gli obiettivi, così come definite dalla normativa vigente, sono:

- la rilevanza e la pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- la specificità e la misurabilità in termini concreti e chiari;
- la riferibilità a un arco temporale determinato corrispondente a un anno;
- la misurabilità rispetto ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con le amministrazioni analoghe;
- la confrontabilità con i risultati dell'amministrazione stessa, all'anno precedente;
- la correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Importante è la distinzione tra gli obiettivi di mantenimento, caratterizzati dalla ricerca dell'ottimo per l'espletamento dei *compiti istituzionali*, e gli obiettivi di miglioramento attraverso il quale l'Ente si prefigge di raggiungere i *traguardi sfidanti*.

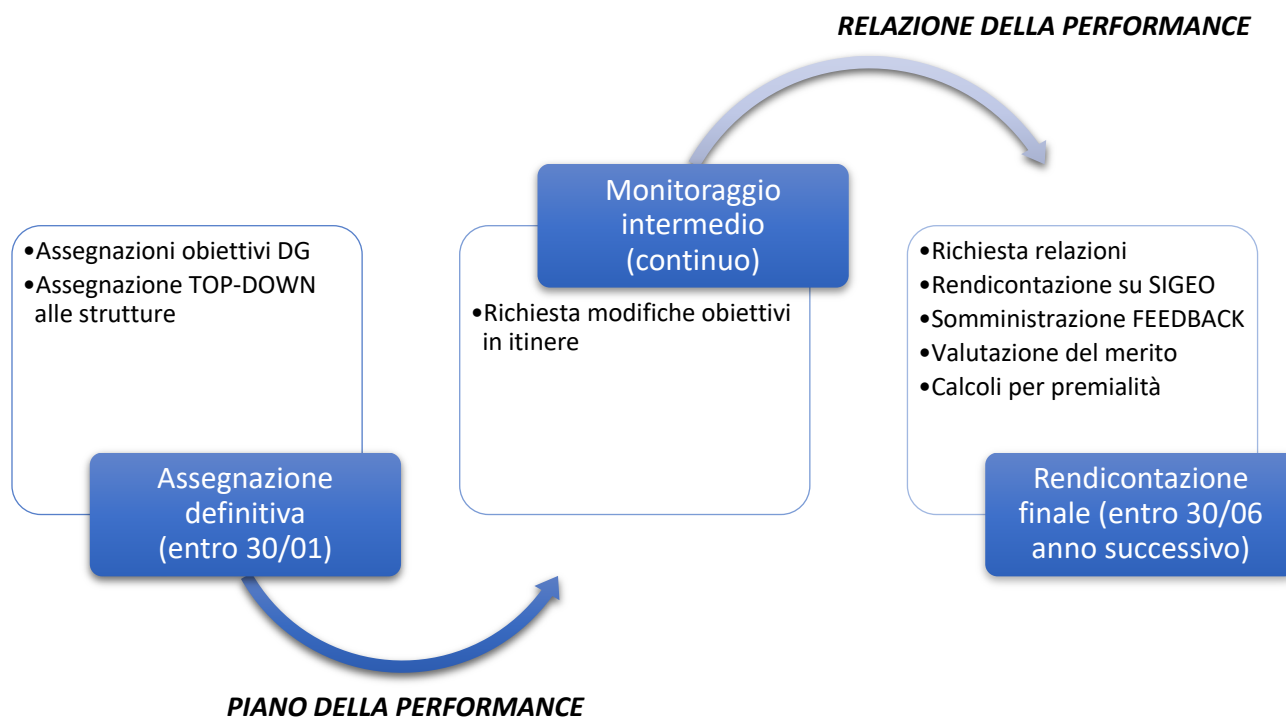


Il raggiungimento degli obiettivi è fortemente correlato a un importante controllo interno che ne valuti i rischi, si occupi di informazione e comunicazione, ma soprattutto di monitoraggio e audit per la verifica continua dell'adeguatezza dell'insieme dei processi e delle procedure della valutazione sia da parte di strutture interne all'Ente che dall'OIV.

2.4 Il ciclo di gestione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione all'interno del CNR adotta come scadenze per i vari processi le date dettate dalle normative vigenti, e in particolare:

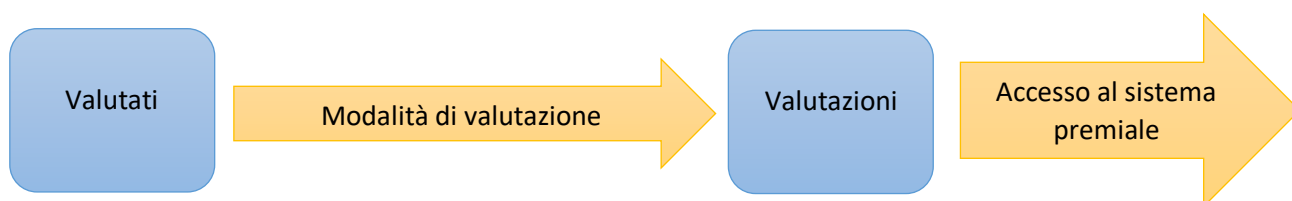
- entro il 31/gennaio approvazione in CdA del piano integrato performance, trasparenza e anticorruzione;
- entro il 28/febbraio assegnazione degli obiettivi a tutte le strutture con apposito provvedimento del direttore generale;
- entro il 30/settembre richiesta delle modifiche per gli obiettivi dell'anno corrente;
- entro il 30/aprile dell'anno successivo rendicontazione degli obiettivi;
- entro il 30/giugno dell'anno successivo approvazione in CdA della relazione sulla performance.



2.5 I valutatori e i valutati

Il sistema di misurazione e valutazione del Consiglio Nazionale delle Ricerche si basa su 4 passi che ne definiscono il cuore:

- 1) identificazione delle categorie di **personale valutato**;
- 2) definizione della **modalità di valutazione** per ogni categoria;
- 3) i **risultati della valutazione**;
- 4) il collegamento dei risultati al **processo premiale**.



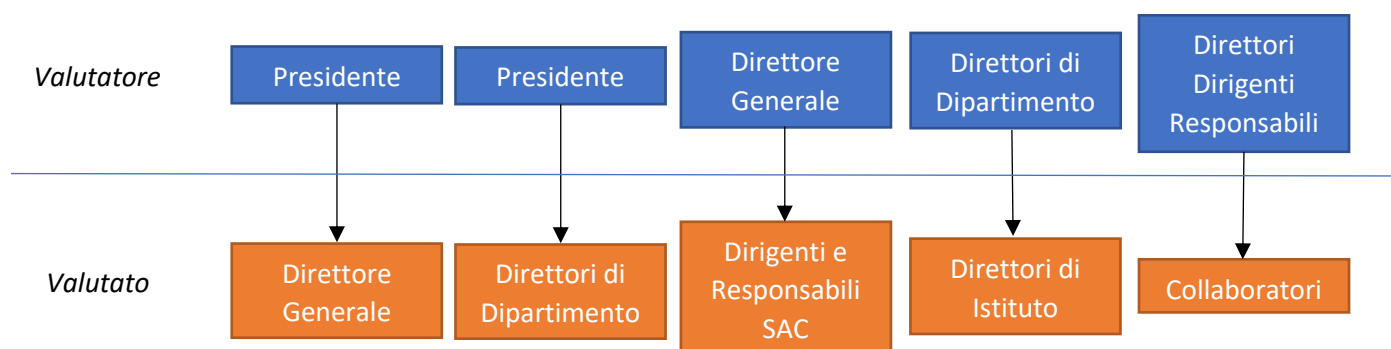
I valutati sono differenziati per il ruolo ricoperto e per il livello contrattuale così come segue:

- personale apicale valutato nella Sede Amministrativa Centrale: Direttore Generale, Dirigenti Amministrativi, Responsabili di Strutture di Particolare Rilievo, Responsabili di Uffici non Dirigenziali;
- personale apicale valutato nella Rete Scientifica: Direttori di Dipartimento e Direttori di Istituto;
- personale non apicale nella Sede Amministrativa Centrale e Rete Scientifica: personale livello (I-III) e personale livello (IV-VIII).

2.6 L'albero della performance della valutazione

Il presente sistema di misurazione della performance individuale è un sistema ibrido top-down/bottom-up. L'assegnazione degli obiettivi viene svolta dal valutatore, che indicando linee guida strategiche di carattere generale, riceve le proposte di obiettivi dal valutato con target coerenti ai risultati attesi.

All'interno del CNR vengono individuati i seguenti rapporti valutatore/valutato nell'assegnazione di obiettivi individuali:



2.6 La misurazione dei comportamenti organizzativi – Feedback360

Molti studi, al giorno d'oggi, concordano nel ritenere che le *soft skill* riguardano la gestione ottimale della complessa rete socio-emotiva, che circonda ciascuno di noi, che abbraccia gli ambiti della famiglia, delle amicizie e del lavoro. Si tratta di un insieme di capacità sociali, di comunicazione e di persuasione, in grado di rendere una persona particolarmente efficace, utile, considerata e seguita, nell'ambito delle diverse sfere in cui si svolge la sua vita di relazione, da quella lavorativa a quella degli affetti. Il primo paradigma da superare è proprio quello che considera la dimensione professionale separata da quella personale, come se le persone fossero composte di tanti compartimenti stagni. Le *soft skill* riguardano la capacità di lavorare in squadra, di svolgere, quando necessario e utile, anche una funzione di leadership e di assumere con consapevolezza e con elevato livello di ingaggio le responsabilità connesse al proprio ruolo nell'organizzazione. Abilità e capacità di questo tipo, per quanto "intangibili", influenzano significativamente il clima organizzativo, il sentirsi bene insieme ad altre persone e, in definitiva, il modo in cui facciamo fronte di volta in volta alle richieste dell'ambiente lavorativo.

Il modello logico su cui si basa il Feedback360 è quello di sottoporre un questionario sulle competenze da monitorare individuate all'interno dell'organizzazione ai livelli di collegamento diretto con il valutato: il valutatore, i colleghi di pari livello e i diretti collaboratori, nonché una compilazione in autovalutazione per avere, in conclusione, una visione a 360 gradi delle competenze mostrate dal valutato.

All'interno del CNR vengono individuate 5 competenze fondamentali:

- Innovazione verso il cambiamento:** capacità di generare eccellenza e nuove soluzioni, dando impulso e consistenza alle innovazioni. Implica la capacità di proporre nuove idee e nuove soluzioni su processi lavorativi e organizzativi, in ottica di dinamicità e miglioramento continuo. Garantire la generazione di soluzioni creative e progetti di sviluppo, con la massima flessibilità, sapendo individuare le esigenze di cambiamento del CNR e tradurle in modi nuovi e non sperimentati, prima di affrontare problemi, opportunità, a sostegno delle evoluzioni del contesto e delle sfide future del CNR;
- Teamworking e collaborazione:** capacità di sviluppare e promuovere integrazione inter-funzionale tra colleghi e tra diverse unità, in ottica di collaborazione, ai fini del conseguimento efficace dei risultati aziendali. Implica la disponibilità a mettere a disposizione dei propri colleghi informazioni,

know how ed esperienze, al fine di operare in ottica di sistema globale, oltre i confini del proprio gruppo di lavoro;

- c) **Motivazione e valorizzazione del merito/eccellenza:** capacità di motivare, generando commitment e senso di appartenenza al CNR, valorizzando il merito e l'eccellenza prodotta dai propri collaboratori. Implica la capacità di ingaggiare e incoraggiare le proprie persone a contribuire, al meglio delle loro possibilità, ai fini del conseguimento dei risultati di team/unità;
- d) **Efficace coordinamento del lavoro:** capacità di promuovere, all'interno del proprio gruppo, la cultura dell'impegno verso i risultati, di pianificare e organizzare efficacemente le attività, favorendo lo scambio e la diffusione di informazioni e conoscenze. Implica la capacità di distribuire equamente i carichi di lavoro, sapendo ben valutare le capacità e le potenzialità di ciascun collaboratore sapendole poi adeguare alle esigenze aziendali;
- e) **Sviluppo dei collaboratori:** capacità di fornire guida e supporto mirati ai propri collaboratori affinché siano messi nelle migliori condizioni per accrescere il proprio patrimonio di conoscenze e competenze e, allo stesso tempo, per conseguire gli obiettivi previsti. Implica la capacità di dare feedback, anche non positivi, senza creare disistima nella risorsa, piuttosto riorientandola verso nuovi traguardi di crescita, responsabile ed allineata alle esigenze di sviluppo del CNR.

Le competenze individuate possono variare nel tempo e saranno oggetto di revisione negli anni futuri.

Sulla base delle competenze individuate e del modello logico utilizzato è generato un questionario composto da 25 item, 5 per ogni competenza, per i quali ogni valutatore può dichiarare, su una scala composta da 5 livelli, con quale periodicità viene esibito un determinato comportamento: mai, raramente, qualche volta, spesso, sistematicamente.

Grazie alla valutazione dei comportamenti organizzativi, sarà possibile, in futuro, tracciare un percorso di miglioramento per sostenere il processo di *management development* della dirigenza CNR che non si limiti esclusivamente all'ipotesi di erogare un premio monetario.

3. Performance Individuale

La valutazione e misurazione della performance individuale all'interno del CNR viene effettuata a tutto il personale in servizio presso l'Ente di ogni ordine e grado, tempo determinato e indeterminato.

La distinzione sostanziale è nel ruolo che il personale ricopre: apicale (dirigenziale e non) e non.

In tutti i casi la valutazione viene effettuata sulla base di risultati oggettivi (raggiungimento di obiettivi individuali o di struttura) e su una componente soggettiva che varia a seconda del valutato (si vedano i capitoli 3.1 *La Performance dei dirigenti apicali dell'Ente* e 3.2 *La Performance del personale non dirigenziale*) che rende, quindi, la valutazione del tutto individuale per ogni singola unità di personale.

Tutte le valutazioni avvengono, come già esposto precedentemente, una volta l'anno. Nei capitoli successivi si riportano in dettaglio: valutatori, modalità di valutazione e le relative formule di calcolo utilizzate al fine di produrre una valutazione in centesimi, comparabile e confrontabile per tutto il personale.

3.1 La Performance dei dirigenti apicali dell'Ente

3.1.1 Misurazione e valutazione della performance del **Direttore Generale**

- **Valutatore:** Consiglio di Amministrazione su proposta Organismo Indipendente di Valutazione
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore e collaboratori

Valutazione del Direttore Generale

Riguardo il raggiungimento degli obiettivi, su richiesta dell'OIV, il Direttore Generale rendiconta attraverso una relazione dettagliata sulle attività svolte

A norma dell'articolo 14, comma 4, lett. e) del D. Lgs. n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione effettua la valutazione complessiva del Direttore Generale.

Il Direttore Generale vede la propria valutazione composta di due fattori:

- 1) *Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti.*
Nell'ambito di tale valutazione si tiene conto dei risultati raggiunti. Inoltre, in una logica a cascata, si tiene conto anche dell'albero della performance (tabella di corrispondenza fra obiettivi strategici, azioni di intervento prioritario e obiettivi operativi), ovvero dei risultati medi riportati dalle strutture amministrative sugli obiettivi operativi. Tale valore medio viene moltiplicato per il peso percentuale assegnato all'obiettivo strategico in fase di assegnazione dell'obiettivo al Direttore Generale. Qualora a un obiettivo strategico corrispondano più obiettivi operativi, si calcolerà la media dei risultati attribuiti agli obiettivi operativi e questa media sarà moltiplicata per il peso percentuale attribuito all'obiettivo strategico.
- 2) *Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del valutatore degli obiettivi e collaboratori, per un valore complessivo di 25 punti.*

Il processo di valutazione del Direttore Generale avviene anche nel rispetto delle seguenti indicazioni: in caso di assunzione da parte del Direttore Generale del ruolo di responsabile ad interim di una unità organizzativa, si applica il principio dell'assorbimento in base al quale gli obiettivi assegnati alla struttura di cui si considerano compresi in quelli strategici assegnati al Direttore Generale.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi, non avendo un collega di pari livello, la stessa viene effettuata pesando opportunamente al 50% la valutazione del Presidente e al 50% quella dei diretti collaboratori.

Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Generale avvia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una conseguente proposta di massima al Presidente.

La proposta è negoziata con il Presidente che, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, la sottopone al vaglio del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera sull'assegnazione definitiva degli obiettivi al Direttore Generale.

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati al Direttore Generale, con un indicatore e un valore di risultato atteso (target). Possono essere obiettivi totalmente o parzialmente corrispondenti a obiettivi operativi inseriti nel "Piano della Performance" per il periodo di riferimento.

I pesi assegnati ai singoli obiettivi vengono identificati dal Consiglio di Amministrazione in base alla rilevanza e complessità dell'obiettivo.

Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi

L'Organismo Indipendente di Valutazione, ai fini del controllo e del monitoraggio sull'andamento gestionale, entro il 30 giugno dell'anno di riferimento, verifica, insieme con il Direttore Generale, lo stato di attuazione degli obiettivi. A tal fine l'Organismo Indipendente di Valutazione può accedere ai sistemi informativi dell'Ente o richiedere l'acquisizione di una relazione scritta al Direttore Generale.

All'esito della verifica, l'Organismo Indipendente di Valutazione informa il Consiglio di Amministrazione, segnalando eventuali criticità e/o la necessità di apportare modifiche agli obiettivi. Il Consiglio di Amministrazione esamina l'informativa fornita dall'Organismo Indipendente di Valutazione e, ove necessario, delibera senza indugio.

Le richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi possono essere presentate anche su istanza di parte al Consiglio di Amministrazione nel corso dell'anno entro ma non oltre il 30 Settembre dell'anno di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, delibera sulle richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il Consiglio di Amministrazione può deliberare in merito all'assegnazione di ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance.

Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post

L'Organismo Indipendente di Valutazione, al fine di avere elementi informativi per formulare la propria proposta di valutazione del Direttore Generale, entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di

riferimento, acquisisce l'esito finale della valutazione degli ambiti comportamentali (feedback 360°) e la rendicontazione finale sulle attività svolte e sui risultati conseguiti attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi dell'Ente o richiedendo una relazione scritta al Direttore Generale.

La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati. Il documento dettaglierà eventuali criticità riscontrate nella realizzazione degli obiettivi. Nella relazione il Direttore Generale esprime un'autovalutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, con il supporto della Struttura di particolare rilievo "Misurazione della Performance", procede alle verifiche e ai riscontri sulle attività rendicontate dal Direttore Generale, anche attraverso l'esame delle rendicontazioni prodotte dalle altre unità organizzative dell'amministrazione centrale.

Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

L'Organismo Indipendente di Valutazione, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, entro il 31 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento, redige la proposta di valutazione del Direttore Generale, garantendo la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello).

Per procedura di conciliazione di I° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, l'Organismo Indipendente di Valutazione sottopone la questione al Consiglio di Amministrazione (procedura di conciliazione di II° livello) ed entro 15 giorni l'Organismo Indipendente di Valutazione formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione invia al Consiglio di Amministrazione la propria proposta di valutazione del Direttore Generale e la presenta intervenendo in sede di riunione.

Il Consiglio di Amministrazione delibera sulla proposta di valutazione del Direttore Generale di norma entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Accesso al sistema premiale

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Particolare Casistica di riferimento

In caso di subentro di un nuovo Direttore Generale in corso d'anno, gli obiettivi già assegnati si intendono automaticamente affidati al neo Direttore Generale, salvo diversamente disposto, e la valutazione avviene in relazione al tempo di copertura dell'incarico.

Qualora il Direttore Generale venga nominato successivamente alla data del 31/ottobre, la valutazione del primo anno (relativa quindi a 60 giorni solari) verrà realizzata allo scadere del primo anno solare completo successivo (31/dicembre dell'anno successivo) o alla scadenza dell'incarico qualora non venga coperto l'intero periodo. Per il periodo di riferimento, inferiore a 60 giorni, non sarà effettuata la valutazione delle competenze.

Ogni Direttore Generale allo scadere dell'incarico è tenuto a presentare all'Organismo Indipendente di Valutazione, una relazione sulle attività svolte nell'anno solare di riferimento entro e non oltre 60 giorni dalla data di cessazione, salvo diversa disposizione dell'OIV.

Qualora il Direttore Generale ricopra ulteriori incarichi ad-interim di Uffici e/o Strutture, la valutazione delle stesse verrà effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione e ricompresa nella valutazione omnicomprensiva da Direttore Generale.

3.1.2 Misurazione e valutazione della performance dei **Dirigenti Amministrativi**

- **Valutatore:** Direttore Generale o Direttore Centrale per le strutture gerarchicamente inferiori
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (SiGEO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi)
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori

Valutazione del Dirigenti Amministrativi

Come per il Direttore Generale, il Dirigente Amministrativo, vede la propria valutazione composta di due fattori:

- 1) *Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti.*
- 2) *Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del Direttore Generale (o Direttore Centrale) e collaboratori, per un valore complessivo di 25 punti.*

Per quanto riguarda la valutazione sui comportamenti organizzativi, ciascun Dirigente viene valutato con un peso del 50% da parte del Direttore Generale o Direttore Centrale, al 25% dagli altri Dirigenti Amministrativi e al 25% dai diretti collaboratori. Qualora non fossero presenti dati relativi alla valutazione degli altri Dirigenti Amministrativi, la valutazione complessiva sarà frutto al 50% della valutazione del Direttore Generale o Direttore Centrale e al 50% dai diretti collaboratori.

Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Generale, avvia la richiesta della definizione degli obiettivi da parte del Dirigente Amministrativo, in coerenza con i propri obiettivi individuali.

La proposta è negoziata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una scheda obiettivi (obiettivi, target e indicatori, nonché il peso di ogni singolo obiettivo) compilata a cura della SPR Misurazione della Performance, che nel ruolo di supporto al Direttore Generale, garantisce l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi

La richiesta di modifica obiettivi può essere inoltrata attraverso il sistema informatico dal 01/aprile al 30/settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore Generale o, ove previsto, dal Direttore Centrale.

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli dirigenti potranno, su propria volontà, rendicontare ogni qualsivoglia attività svolta in relazione ai singoli obiettivi assegnati in tutto il periodo temporale di riferimento degli stessi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di marzo, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi da parte del Direttore Generale, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di espletamento dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è altresì attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata (cfr.2.6 *La misurazione dei comportamenti organizzativi – Feedback360*).

Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

Il valutatore, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Il sistema informatico di riferimento per il processo di valutazione, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

Per procedura di conciliazione di I° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione, che sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

Accesso al sistema premiale

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio del CNR le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. 6.2 Gli ulteriori strumenti premiali).

3.1.3 Misurazione e valutazione della performance dei **Direttori di Dipartimento**

- **Valutatore:** Presidente
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (SiGEO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi)
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore e collaboratori

Valutazione dei Direttori di Dipartimento

In analogia con i Dirigenti Amministrativi, il Direttore di Dipartimento, vede la propria valutazione composta di due fattori:

- 1) *Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 60 punti.*
- 2) *Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del valutatore e collaboratori, per un valore complessivo di 40 punti.*

Per quanto riguarda la valutazione sui comportamenti organizzativi, ciascun Direttore di Dipartimento viene valutato con un peso del 50% da parte del Presidente e al 50% dai diretti collaboratori. Il questionario somministrato per la valutazione dei comportamenti organizzativi è individuato sulle specifiche competenze scientifico/manageriali richieste ai Direttori di Dipartimento.

Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre e in concomitanza con l'avvio del Piano di Gestione Preliminare), il Direttore di Dipartimento avvia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una conseguente proposta di massima al Presidente.

La proposta è negoziata con il Presidente che, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, comunica alla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance" le risultanze della stessa, per l'inserimento degli obiettivi, indicatori e target all'interno del Piano della Performance garantendo l'uniformità e l'omogeneità degli obiettivi tra i diversi dipartimenti scientifici.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi

La richiesta di modifica obiettivi può essere inoltrata attraverso il sistema informatico dal 01/aprile al 30/settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate, sentito il Presidente, dal Direttore Generale.

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli dirigenti potranno, su propria volontà, rendicontare ogni qualsivoglia attività svolta in relazione ai singoli obiettivi assegnati in tutto il periodo temporale di riferimento degli stessi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di marzo, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di espletamento dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è altresì attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata (cfr.2.6 *La misurazione dei comportamenti organizzativi – Feedback360*).

Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

Il Presidente, supportato dal Direttore Generale, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Il sistema informatico di riferimento per il processo di valutazione, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

Per procedura di conciliazione di I° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione, che sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

Accesso al sistema premiale

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio del CNR le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. 6.2 Gli ulteriori strumenti premiali).

3.1.4 Misurazione e valutazione della performance dei **Direttori di Istituto**

- **Valutatore:** Direttore di Dipartimento
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (SiGEO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi)
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore e collaboratori

Valutazione dei Direttori di Istituto

In analogia con i Dirigenti Amministrativi, il Direttore di Istituto, vede la propria valutazione composta di due fattori:

- 1) *Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 60 punti.*
- 2) *Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del Direttore di Dipartimento e collaboratori, per un valore complessivo di 40 punti.*

Per quanto riguarda la valutazione sui comportamenti organizzativi, ciascun Direttore di Istituto viene valutato con un peso del 50% da parte dal Direttore di Dipartimento e al 50% dai diretti collaboratori. Il questionario somministrato per la valutazione dei comportamenti organizzativi è individuato sulle specifiche competenze scientifico/manageriali richieste ai Direttori di Istituto.

Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre e in concomitanza con l'avvio del Piano di Gestione Preliminare), il Direttore di Istituto avvia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una conseguente proposta di massima al Direttore di Dipartimento.

La proposta è negoziata con il Direttore di Dipartimento che, sentito il Direttore Generale, comunica alla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance" le risultanze della stessa, per l'inserimento degli obiettivi, indicatori e target all'interno del Piano della Performance garantendo l'uniformità e l'omogeneità degli obiettivi tra i diversi dipartimenti scientifici.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi

La richiesta di modifica obiettivi può essere inoltrata attraverso il sistema informatico dal 01/aprile al 30/settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore di Dipartimento.

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli dirigenti potranno, su propria volontà, rendicontare ogni qualsivoglia attività svolta in relazione ai singoli obiettivi assegnati in tutto il periodo temporale di riferimento degli stessi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di marzo, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di espletamento dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è altresì attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata (cfr.2.6 *La misurazione dei comportamenti organizzativi – Feedback360*).

Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

Il Direttore di Dipartimento, supportato dal Direttore Generale, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Il sistema informatico di riferimento per il processo di valutazione, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

Per procedura di conciliazione di I° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello al Presidente, che sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

Accesso al sistema premiale

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio del CNR le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. 6.2 Gli ulteriori strumenti premiali).

3.2 La Performance del personale non dirigenziale

3.2.1 La valutazione del personale **Responsabile di Ufficio non Dirigenziale o Struttura di particolare rilievo della SAC**

In considerazione dell'obbligo di valutazione per il personale ricercatore e tecnologo che svolge attività amministrativa, il Consiglio Nazionale delle Ricerche procede alla valutazione delle unità di personale con profilo di ricercatore/tecnologo, corrispondenti ai direttori di uffici dirigenziali e strutture amministrative non dirigenziali, nonché responsabili di strutture di particolare rilievo, cui è conferito incarico temporaneo di svolgere funzioni dirigenziali in analogia ai Dirigenti Amministrativi.

Per il resto del personale con analogo profilo (ricercatore e tecnologo) si veda *La valutazione dei Tecnologi non in posizioni di responsabilità*.

- **Valutatore:** Direttore Generale o Direttore Centrale per le strutture gerarchicamente inferiori
- **Modalità di valutazione:** Rendicontazione obiettivi Annuali + aspetti comportamentali
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (SiGEO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi)
- **Modalità di rilevazione aspetti comportamentali:** Questionario effettuato da valutatore, pari grado e collaboratori

Valutazione delle posizioni di responsabilità

In analogia con i Dirigenti Amministrativi, il ricercatore/tecnologo in posizione di responsabilità, vede la propria valutazione composta di due fattori:

- 1) *Raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti.*
- 2) *Valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del Direttore Generale o Direttore Centrale e collaboratori, per un valore complessivo di 25 punti.*

Processo di definizione e assegnazione degli obiettivi

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Generale o il Direttore Centrale, avvia la richiesta della definizione degli obiettivi da parte valutato, in coerenza con i propri obiettivi individuali.

La proposta è negoziata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una scheda obiettivi (obiettivi, target e indicatori, nonché il peso di ogni singolo obiettivo) compilata a cura della SPR Misurazione della Performance, che nel ruolo di supporto al Direttore Generale, garantisce l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

Monitoraggio intermedio e processo di modifica degli obiettivi

La richiesta di modifica obiettivi può essere inoltrata attraverso il sistema informatico dal 01/aprile al 30/settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte successivamente all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore Generale o, ove previsto, dal Direttore Centrale.

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli dirigenti potranno, su propria volontà, rendicontare ogni qualsivoglia attività svolta in relazione ai singoli obiettivi assegnati in tutto il periodo temporale di riferimento degli stessi.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di marzo, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi da parte del Direttore Generale, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di espletamento dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è altresì attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata (cfr.2.6 *La misurazione dei comportamenti organizzativi – Feedback360*).

Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

Il valutatore, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Il sistema informatico di riferimento per il processo di valutazione, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I° livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

Per procedura di conciliazione di 1° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione che, sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore.

Accesso al sistema premiale

Gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici + punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio del CNR le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. 6.2 Gli ulteriori strumenti premiali).

3.2.2 La valutazione dei Tecnologi non in posizioni di responsabilità di cui al par. 3.2.1

Attività amministrative

- **Valutatore:** Superiore gerarchico
- **Modalità di valutazione:** Risultato raggiunto dal superiore gerarchico + quantità e qualità del contributo del valutato
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (SiGEO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi)

Valutazione di ricercatori e tecnologi non in posizioni di responsabilità

Il ricercatore/tecnologo non in posizione di responsabilità, vede la propria valutazione delle attività amministrative svolte composta di due fattori, uno direttamente ereditato dal proprio Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS, uno sulla quantità e qualità del contributo apportato:

- 1) *Risultato finale raggiunto sul singolo obiettivo da parte del Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS per un valore complessivo di 60 punti.*
- 2) *Valutazione, da parte del Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS, sulla quantità e qualità del contributo apportato, per un valore complessivo di 40 punti.*

La valutazione delle attività amministrative/gestionali svolte da ricercatori e tecnologi, espressamente prevista nel D.Lgs.150/2009, viene svolta sulla quantità e la qualità del contributo degli stessi per il raggiungimento degli obiettivi, dei rispettivi superiori gerarchici, attraverso la loro redistribuzione nei carichi di lavoro.

Processo di definizione e assegnazione dei carichi di lavoro

In fase di programmazione delle attività, successivamente all'approvazione del Piano della Performance da parte del Consiglio di Amministrazione, ogni Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS distribuisce i carichi di lavoro a ogni unità di personale sulla base degli obiettivi a lui assegnati. Tale ripartizione rappresenta *l'assegnazione degli obiettivi* alle unità di personale.

La ripartizione dei carichi di lavoro è negoziata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una tabella specifica sul Sistema Informatico di Supporto alla Gestione Obiettivi compilata a cura del valutatore, che ne garantisce l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Monitoraggio intermedio e processo di modifica dei carichi di lavoro

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli valutatori potranno, su propria volontà, chiedere uno stato di avanzamento intermedio del lavoro assegnato in qualsiasi momento dell'anno.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, modificare i carichi di lavoro di una o più unità di personale fornendo una tempestiva comunicazione agli interessati.

Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Una volta assegnati i carichi di lavoro, le singole unità di personale potranno rendicontare quanto svolto per le relative attività attraverso la procedura informatica dedicata.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, verrà utilizzata per valutare la quantità e la qualità del contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS.

Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

Il valutatore procede alla valutazione della quantità e qualità dei singoli contributi apportati dal valutato esprimendo un giudizio sintetico su una scala da 1 (quantità del lavoro svolto e qualità gravemente insufficienti) a 10 (quantità del lavoro svolto e qualità eccellenti) comunicando tempestivamente le risultanze al valutato.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, lo stesso garantisce la possibilità di una conciliazione di I livello al valutato.

Per procedura di conciliazione di I° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello alla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "*Misurazione della Performance*" che supporta

L'Amministrazione nell'espletamento della conciliazione di II livello che deve concludersi entro 15 giorni dalla richiesta del valutato.

Accesso al sistema premiale

Il valutato riceve una valutazione finale con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici della struttura + punteggio del valutato) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio del CNR le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. 6.2 Gli ulteriori strumenti premiali).

3.2.3. La valutazione dei livelli IV-VIII

La valutazione per i livelli IV-VIII avviene in modo del tutto analogo a quella dei ricercatori e tecnologi non in posizione di responsabilità

Attività amministrative

- **Valutatore:** Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS
- **Modalità di valutazione:** Risultato raggiunto dal valutatore sugli obiettivi assegnati + quantità e qualità del contributo del valutato
- **Modalità di rendicontazione obiettivi annuali:** Relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (SiGEO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi)

Valutazione dei livelli IV-VIII

Il personale di livello IV-VIII, vede la propria valutazione delle attività amministrative svolte composta di due fattori, uno direttamente ereditato dal proprio valutatore, uno sulla quantità e qualità del contributo apportato:

- 1) *Risultato finale raggiunto sul singolo obiettivo da parte del valutatore per un valore complessivo di 60 punti.*
- 2) *Valutazione, da parte del Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS, sulla quantità e qualità del contributo apportato, per un valore complessivo di 40 punti.*

La valutazione delle attività amministrative/gestionali svolte dal personale livello IV-VIII, espressamente prevista nel D.Lgs.150/2009, viene svolta sulla quantità e la qualità del contributo degli stessi per il raggiungimento degli obiettivi, dei rispettivi superiori gerarchici, attraverso la loro redistribuzione nei carichi di lavoro.

Processo di definizione e assegnazione dei carichi di lavoro

In fase di programmazione delle attività, successivamente all'approvazione del Piano della Performance da parte del Consiglio di Amministrazione, ogni valutatore distribuisce i carichi di lavoro a ogni unità di personale sulla base degli obiettivi a lui assegnati. Tale ripartizione rappresenta *l'assegnazione degli obiettivi* alle unità di personale.

La ripartizione dei carichi di lavoro è negoziata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una tabella specifica sul Sistema Informatico di Supporto alla Gestione Obiettivi compilata a cura del valutatore, che ne garantisce l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Monitoraggio intermedio e processo di modifica dei carichi di lavoro

Per quanto riguarda la valutazione delle figure in oggetto, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli valutatori potranno, su propria volontà, chiedere uno stato di avanzamento intermedio del lavoro assegnato in qualsiasi momento dell'anno.

In ragione di specifiche sopravvenienze, il valutatore può, eventualmente, modificare i carichi di lavoro di una o più unità di personale fornendo una tempestiva comunicazione agli interessati.

Processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e verifica ex-post

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Una volta assegnati i carichi di lavoro, le singole unità di personale potranno rendicontare quanto svolto per le relative attività attraverso la procedura informatica dedicata.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione puntuale e dettagliata al valutatore. La rendicontazione, sulla base di evidenze documentate, verrà utilizzata per valutare la quantità e la qualità del contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi assegnati al valutatore.

Formulazione della proposta finale di valutazione e procedure di conciliazione di I e II livello

Il valutatore procede alla valutazione della quantità e qualità dei singoli contributi apportati dal valutato esprimendo un giudizio sintetico su una scala da 1 (quantità del lavoro svolto e qualità gravemente insufficienti) a 10 (quantità del lavoro svolto e qualità eccellenti) comunicando tempestivamente le risultanze al valutato.

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, lo stesso garantisce la possibilità. Da parte del valutato, una conciliazione di I livello.

Per procedura di conciliazione di I° livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello alla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "*Misurazione della Performance*" che supporta l'Amministrazione nell'espletamento della conciliazione di II livello che deve concludersi entro 15 giorni dalla richiesta del valutato.

Accesso al sistema premiale

Il valutato riceve una valutazione finale con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (% raggiungimento degli obiettivi strategici della struttura + punteggio del valutato) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio del CNR le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (cfr. 6.2 Gli ulteriori strumenti premiali).

Ai fini dell'erogazione dei compensi per "*produttività collettiva e individuale*", prevista per i livelli IV-VIII, è stata predisposta dall'amministrazione una proposta aggiornata di contratto integrativo finalizzata alla revisione dei criteri di valutazione delle prestazioni amministrative e della connessa erogazione della produttività.

4. Schema riassuntivo del sistema di misurazione e valutazione della performance gestionale

Personale coinvolto			Rendicontazione annuale	Valutazione Amministrativa				Conciliazione	
Inquadramento	Valutato	Valutatore		Obiettivi individuali	Soft skill	Risultati di struttura	Quantità e qualità del contributo	I livello	II livello
Dirigenti apicali	Direttore Generale	OIV	Relazione	75/100	25/100	-	-	Valutatore	Consiglio di Amministrazione
	Dirigente Amministrativo	Direttore generale/centrale	Sigeo	75/100	25/100	-	-	Valutatore	OIV
	Direttore Dipartimento	Presidente / Direttore Generale	Sigeo	60/100	40/100	-	-	Valutatore	OIV
	Direttore Istituto	Direttore di Dipartimento	Sigeo	60/100	40/100	-	-	Valutatore	Presidente / Direttore Generale

Personale coinvolto			Rendicontazione annuale	Valutazione Amministrativa				Conciliazione	
Inquadramento	Valutato	Valutatore		Obiettivi individuali	Soft skill	Risultati di struttura	Quantità e qualità del contributo	I livello	II livello
Personale non dirigenziale	Tecnologo responsabile di UnD o SPR	Direttore Generale/Centrale	Sigeo	75/100	25/100	-	-	Valutatore	OIV
	Tecnologo NON in posizione di responsabilità	Responsabile struttura/ufficio o istituto/dipartimento	Sigeo	-	-	60/100	40/100	Valutatore	Comitato di verifica / OIV
	Livelli IV-VIII	Responsabile struttura/ufficio o istituto/dipartimento	Sigeo	-	-	60/100	40/100	Valutatore	Comitato di verifica / OIV

5. Gli sviluppi futuri

5.1 La valutazione della performance organizzativa

La finalità del presente sistema è di migliorare la *public governance* dell'ente, ossia l'insieme di relazioni tra le dimensioni culturali ed organizzative, con lo scopo di realizzare una serie di regole formali ed informali, strutture e processi, che svolgano un'attività di coordinamento tra i diversi attori interessati ad un risultato all'interno di un contesto di rete, che migliori la capacità di sviluppo e gestione di partnership nella rete degli enti della PA e delle realtà imprenditoriali presenti in Italia.

E' coscienza del CNR che la performance organizzativa non possa essere esclusivamente misurata come la somma delle performance individuali raggiunte dai singoli dipendenti ma è, bensì, alimentata anche dalla percezione che gli stakeholder hanno dell'Ente e della qualità del servizio reso al cittadino e alle altre pubbliche amministrazioni.

Sono allo studio del CNR diverse metodologie per la misurazione della performance organizzativa tra le quali il CAF (Common Assessment Framework) gestito dall'European Institute of Public Administration. Nella prima revisione del presente sistema verrà identificata e dettagliata la metodologia con la quale il CNR intenderà valutare la propria performance organizzativa che non potrà prescindere, comunque, da un processo di definizione degli *outcome* per l'individuazione degli obiettivi strategici il cui processo decisionale deve tener conto degli ambiti di cui all'art. 8 del D.Lgs. 150/2009.

5.2 Internal Audit

L'internal audit, o revisione interna, consiste in una sistematica attività intesa a esaminare e riferire alla direzione su tutto quanto concerne l'efficacia e l'efficienza dei meccanismi di controllo interno. L'attività specifica è indipendente e obiettiva, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e efficienza del CNR attraverso la verifica del *rispetto delle regole* e la garanzia di un allineamento delle strategie istituzionali con gli obiettivi preposti.

All'interno dell'organigramma dell'Ente è previsto uno specifico ufficio dedicato all'attività di Internal Audit che già oggi è un ufficio incardinato nella Direzione Generale. Per garantirne maggiore autonomia e indipendenza, è allo studio dell'amministrazione portare l'ufficio a diretta dipendenza del Direttore Generale.

5.3 Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione delle attività e di programmazione finanziaria e di bilancio

La disciplina dei controlli interni (D.Lgs. 286/1999) identifica il *controllo di gestione* e il *controllo strategico* pilastri fondamentali per il monitoraggio e il controllo della performance delle pubbliche amministrazioni.

Il CNR vede all'interno della propria organizzazione, in applicazione di quanto sopra menzionato, la presenza dell'ufficio "Controllo di Gestione" alla quale sono demandati i compiti di verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (art.4 D.Lgs. 286/1999).

In collaborazione con la Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance", vengono demandate le attività di controllo strategico volte a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del piano della performance e del piano triennale delle attività in termini di congruenza con i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti.

6. L'accesso al sistema premiale

6.1 L'attribuzione del trattamento economico in relazione alla *performance*

Il decreto attuativo della riforma Madia, incidendo sull'assetto delineato dal D.Lgs. 150/2009 (cfr. art.19), ha introdotto un nuovo sistema di distribuzione delle risorse economiche destinate a remunerare la performance dei lavoratori pubblici, che in origine, lo ricordiamo, era uno degli strumenti per garantire il merito e la premialità di chi lavorava bene.

I sistemi premiali, in generale, servono proprio a dare riconoscimento a quei comportamenti organizzativi e individuali che dimostrino il pieno conseguimento dei fini della Pubblica Amministrazione di appartenenza e la corretta attuazione delle relative politiche istituzionali, in ossequio ai principi di efficienza, efficacia ed economicità, trasparenza e prevenzione della corruzione.

Attraverso la modifica dell'articolo 19 del D.Lgs. 150/2009, si prevede attualmente che spetta al contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'art.40, comma 3bis, D.Lgs. 165/2001, stabilire la quota delle risorse destinate a remunerare la performance (organizzativa e individuale) e fissare i criteri idonei a garantire che alla significativa diversificazione dei giudizi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

Per i dirigenti amministrativi, i direttori di istituto e di dipartimento (equiparati ai dirigenti amministrativi all'interno del CNR), il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato con un importo quantificato a livello di contratto individuale.

6.2 Gli ulteriori strumenti premiali

L'attribuzione di un trattamento economico specificatamente legato ai risultati di performance, non necessariamente, è l'unico sistema premiale attuabile. All'interno del CNR, nel prossimo triennio, verranno presi in considerazione, grazie al supporto della Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance", studi e progetti pilota per la verifica dell'utilizzo dei risultati di performance individuale nei seguenti ambiti:

- **Bonus annuale delle eccellenze:** ogni pubblica amministrazione, nell'ambito delle risorse per il trattamento economico accessorio, può attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigente e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza (art.21 D.Lgs. 150/2009, mod. dal D.Lgs. 74/2017);
- **Premio annuale per l'innovazione:** si tratta di un premio assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno di riferimento della valutazione, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione (art.22 D.Lgs. 150/2009);
- **Progressioni economiche:** esse, ai sensi dell'art.52 D.Lgs. 165/2001, sono attribuite in modo selettivo, a una quota limitata di dipendenti, in relazione allo *sviluppo delle competenze professionali e ai risultati individuali e collettivi* rilevati dal sistema di valutazione (art.23 D.Lgs. 150/2009, mod. dal D.Lgs. 74/2017);
- **Progressioni di carriera:** le amministrazioni devono coprire i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al 50% a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni; l'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni (art.24 D.Lgs. 150/2009, mod. dal D.Lgs. 74/2017);

- **Attribuzione di incarichi e responsabilità:** le amministrazioni pubbliche sono tenute a favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti pubblici ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti (art.25 D.Lgs. 150/2009);
- **Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale,** in ambito nazionale e internazionale. Il CNR, così come le altre Pubbliche Amministrazioni, deve favorire la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, attraverso periodi di lavoro e/o formazione presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali (art.25 D.Lgs. 150/2009).

7. Il percorso di miglioramento grazie alla valutazione delle competenze organizzative

Grazie alla valutazione delle competenze organizzative effettuate su tutta la dirigenza del CNR annualmente, sarebbe possibile tracciare un percorso di miglioramento per sostenere un processo di *management development* in atto sulla dirigenza, che non si limiti esclusivamente all'ipotesi di erogare un premio monetario.

A tal fine, vengono individuate diverse ipotesi per lo sviluppo della persona, messa al centro nel sistema di misurazione e valutazione della performance, che sia focalizzata a una sempre più caratterizzazione dei punti di forza e mitigazione dei punti di debolezza.

Ipotesi 1: Coaching – La prima ipotesi percorribile consiste in un investimento mirato allo sviluppo delle risorse coinvolte nel progetto di Feedback 360°, al fine di favorire il consolidamento e lo sviluppo delle capacità manageriali strategiche per il CNR che sono state oggetto di valutazione, in particolare focalizzandosi sulle capacità emerse come aree di miglioramento per ogni singolo partecipante.

Ipotesi 2: Formazione – La seconda ipotesi di sviluppo possibile si lega all'esigenza di intervenire sulla popolazione interessata, con l'attivazione di percorsi formativi focalizzati a rinforzare le aree definite "*da affinare*", come ad esempio la capacità di sviluppo dei collaboratori. Si potrebbe così rispondere alla necessità di consolidare l'efficacia nel proprio ruolo di responsabilità.

Ipotesi 3: Workshop tematici – La terza ipotesi di sviluppo consiste nel rafforzare l'efficacia dei dirigenti nel loro ruolo di gestori di processi e risorse. Partendo dal coinvolgimento e dalla partecipazione e dalle evidenze emerse, potrebbero essere attivati workshop tematici, finalizzati allo scambio di esperienze e all'individuazione di modelli comuni di riferimento per lo sviluppo delle competenze.

Ipotesi 4: Leadership e creazione di valore – La quarta ipotesi di sviluppo proponibile consiste nel consolidare la leadership dei direttori al fine di creare valore per l'Ente. L'obiettivo è potenziare le capacità di essere un modello di riferimento e di ingaggiare le persone attraverso il modello della leadership e delle competenze necessarie per metterlo in atto. Il percorso potrà essere progettato in funzione delle specificità del contesto del mondo della ricerca e in particolare del CNR.

8. Aggiornamento del presente documento

L'amministrazione fornisce all'OIV la pianificazione e lo stato di attuazione del sistema annualmente.

L'aggiornamento è a cura del Direttore Generale con la collaborazione del Direttore delle Risorse Umane, supportati dalla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance" ed è approvato dal Consiglio di Amministrazione nella sua formulazione finale (delibera CIVIT n.1/2012).

La cadenza dell'aggiornamento è annuale.

Appendice 1 - La tecnologia a supporto della valutazione

La gestione della valutazione: il Sistema Integrato di Gestione degli Obiettivi e il feedback a 360°

SIGeO è una piattaforma informatica prototipo, sviluppata dal CNR, per la gestione dei processi relativi alla misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa dell'amministrazione centrale.

Il sistema ha attualmente raggiunto un primo livello di sviluppo, ma è in fase di progettazione e ingegnerizzazione una nuova release dello strumento che supporterà, in maniera integrata, differenti macro-processi dell'organizzazione: dalla pianificazione strategica, al monitoraggio delle attività gestionali finalizzati al controllo strategico; dalla valutazione della performance dell'intero Ente, all'attuazione degli adempimenti di legge in materia di trasparenza.

Il sistema sfrutta la possibilità di accesso controllato e multilivello dell'intranet interna. In questo modo, è possibile controllare i permessi di compilazione e/o lettura dei dati in base alle diverse autorizzazioni assegnate.

L'utente abilitato accede al sistema o come valutato o come valutatore e può:

1. rendicontare le attività per la struttura di sua competenza in base alle competenze istituzionali e agli obiettivi assegnati;
2. compilare il form per la richiesta di modifica agli obiettivi;
3. monitorare e valutare il grado di raggiungimento dei risultati dei Dirigenti a lui gerarchicamente sottoposti (in caso l'utente sia anche valutatore).

Punto di forza del sistema è il suo livello di integrazione con il resto dei sistemi informativi, come il sistema di gestione del personale e della contabilità.

In un'ottica di adeguamento alla normativa vigente e di miglioramento delle metodologie di gestione della performance, il CNR ha iniziato la progettazione e realizzazione di S.I.Ge.O, per soddisfare le esigenze di stakeholder interni e esterni, configurandosi come strumento gestionale fondamentale per i responsabili della governance dell'Ente e per i soggetti deputati al controllo, quali l'Organismo Indipendente di Valutazione. Oltre a ciò, permettendo l'archiviazione storica dei dati, si presta per una qualsiasi forma di verifica ex-post e per future elaborazioni statistiche sulla performance amministrativa e organizzativa. Nel suo sviluppo futuro potrà divenire sorgente di dati rilevanti per la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione Amministrazione Trasparente. Destinatari del progetto sono attualmente gli Organi di governo dell'Ente (Presidente, Direttore Generale, Dirigenti) e i soggetti deputati al controllo, quali l'OIV.

FAQ – Casistiche di rilievo

F001 - Cosa succede se un valutato cambia struttura di afferenza o funzione?

Al momento del cambio di afferenza o di funzione il valutato compila, entro i termini di 30 giorni, la rendicontazione delle attività svolte fino all'ultimo giorno utile di riferimento. Qualora sia valutato anche sui soft skill, verrà somministrato il questionario al personale entro i termini di 30 giorni.

Il valutatore della nuova struttura dovrà entro 30 giorni dalla presa di servizio assegnare gli obiettivi o assegnare i carichi di lavoro al valutato.

F002 - Cosa succede se un valutatore cambia struttura di afferenza o funzione?

In qualità di valutatore, entro e non oltre 30 giorni dall'ultimo giorno utile di riferimento, il valutatore è chiamato a compire tutte le valutazioni come se fosse alla chiusura dell'anno solare.

Al momento del cambio di afferenza o di funzione, qualora il valutatore è a sua volta valutato dal superiore gerarchico o dal Direttore Generale o dal Presidente, il valutato compila, entro i termini di 30 giorni, la rendicontazione delle attività svolte fino all'ultimo giorno utile di riferimento. Qualora sia valutato anche sui soft skill, verrà somministrato il questionario al personale entro i termini di 30 giorni.

F003 - Qual è il periodo minimo per poter essere valutato?

La valutazione deve riguardare un periodo minimo di 3 mesi. Qualora, per qualsiasi motivo, tale periodo non viene raggiunto, la Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance", sentito il Direttore Generale, determina la modalità più opportuna per procedere per ogni caso specifico.

F004 - Se cambio contratto (rimanendo nello stesso livello) cosa succede?

Nulla. Qualora si verifichi un cambio di struttura di afferenza si applicano le faq F001 e F002.

F005 – Cosa succede se il mio ufficio/istituto/dipartimento viene soppresso o fuso con un altro?

In questo caso si applicano le faq F001 e F002 in quanto la soppressione o la fusione vengono trattati come un cambio di struttura di afferenza.

F006 – Cosa succede se subentra un nuovo valuto a un dipendente che aveva obiettivi individuali (no carichi di lavoro)?

Il nuovo valutato eredita gli obiettivi del vecchio ma potrà sempre far richiesta motivata di modifica durante il corso dell'anno solare.

F007 – Il questionario compilato per il feedback360 è anonimo?

Sì. Il questionario viene svolto in modalità anonima garantita annualmente dalla nomina di un responsabile del trattamento dati da parte del Direttore Generale.

Acronomi

CdA – Consiglio di Amministrazione
CNR – Consiglio Nazionale delle Ricerche
DG – Direttore Generale
RS – Rete Scientifica
SAC – Sede Amministrativa Centrale
SMVP – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
UD - Uffici Dirigenziali
UnD – Uffici non Dirigenziali
SPR – Strutture di Particolare Rilievo
IdR – Istituto di Ricerca
AdR – Area di Ricerca
PTA – Piano Triennale delle Attività
PTP – Piano Triennale della Performance
EPR – Ente Pubblico di Ricerca
DVS – Documento di visione strategica decennale
OIV – Organismo Indipendente di Valutazione