

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CREA

Approvato con Decreto commissariale n. 83 del 22 ottobre 2019

INDICE

Premessa.....	1
1 - Ciclo di gestione della performance.....	3
1.1 - Raccordo tra il Ciclo della performance e il Ciclo di programmazione finanziaria	4
2 - Valutazione della performance organizzativa	5
2.1 - Performance organizzativa a livello di Ente	5
2.2 - Performance organizzativa a livello delle Strutture organizzative.....	8
3 – Valutazione della performance complessiva individuale	10
3.1 – Obiettivi individuali.....	10
3.2 – Competenze e comportamenti distinti per ruolo.....	10
4 – Metriche di valutazione della performance complessiva individuale	13
5 – Utilizzo dei risultati della valutazione della performance complessiva individuale	14
5.1 – Distribuzione dei premi.....	14
5.2 – Criteri di riduzione della retribuzione di risultato.....	15
5.3 - Valutazioni negative	15
6 - Procedure di conciliazione.....	16
7 - Altri aspetti del Sistema e casi particolari	17
7.1 - Individuazione del soggetto competente per la valutazione nel caso di trasferimenti	17
7.2 - Modifiche o cessazione di un incarico dirigenziale in corso d’anno.....	17
7.3 - Personale dei livelli IV-VIII che opera presso le Segreterie e gli Uffici di livello non dirigenziale	18
8 - Raccordo con i sistemi di controllo interno	19
9 - Raccordo con le attività del Comitato Unico di Garanzia (CUG).....	20
10 – Gli incontri di calibrazione	20
ALLEGATO.....	21
1. Tabella - Riepilogo delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance.....	21
2. Tabella - Individuazione dei soggetti che intervengono nella valutazione della performance	24
3. Riferimenti normativi di cui si è tenuto conto	25
4. Schede.....	26
4.1 – Schede per l’assegnazione degli obiettivi	27
4.2 – Scheda per il monitoraggio degli obiettivi.....	30
4.3 – Scheda per la valutazione della performance organizzativa a livello di Ente	31
4.4 – Schede per la valutazione della performance complessiva individuale	32

Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) è il documento nel quale vengono definite le metodologie e gli strumenti per misurare e valutare la *performance* di un ente, nell'ambito di una sequenza di fasi, definita "Ciclo di gestione della performance".

In questo contesto, si specifica che, con il termine *performance*, si intende il contributo che le diverse componenti organizzative di un ente pubblico (nel caso del CREA sono: Ente nel suo complesso, Centri di ricerca, Uffici dell'Amministrazione centrale, Responsabili delle Strutture organizzative, Personale) apportano, per il raggiungimento degli obiettivi che vengono individuati in fase di programmazione.

Considerate le componenti organizzative indicate, la valutazione avrà per oggetto, così come stabilito dalla norma, sia la performance organizzativa, sia la performance individuale.

La performance organizzativa si articola in due livelli:

1. la performance di Ente, che attiene al grado di conseguimento degli obiettivi strategici del CREA considerato nel suo complesso;
2. la performance delle Strutture organizzative che attiene al grado di conseguimento di obiettivi operativi di competenza dei Centri e degli Uffici, che scaturiscono da un processo di negoziazione fra il Direttore generale e il responsabile di ogni Struttura organizzativa (Direttori e Dirigenti).

La performance individuale, invece, riguarda la sfera di attività e competenze di cui risponde il singolo responsabile di unità organizzativa o dipendente dei livelli IV-VIII.

Il SMVP, nella sua struttura, prefigura le necessarie connessioni tra programmazione scientifica, definizione degli obiettivi strategici, risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili, attività da realizzare e risultati da conseguire ed, infine, valutazione di questi ultimi.

La sua adozione e applicazione sono fondamentali al fine di consentire la distribuzione di premi ai Responsabili delle Strutture organizzative e al Personale dei livelli IV-VIII, in quanto, la norma ne vieta l'erogazione in assenza di adeguati sistemi per la misurazione e la valutazione della performance.

Riguardo la valutazione dei Dirigenti e del Personale dei livelli IV-VIII, il presente SMVP verrà applicato solo a coloro che abbiano svolto almeno quattro mesi di lavoro effettivo nell'anno di riferimento. Nel caso in cui un dipendente abbia lavorato per un numero di mesi inferiore, la valutazione non verrà effettuata.

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

Sono esclusi dalla valutazione i componenti degli organi statutari e i Ricercatori e i Tecnologi (R/T), come indicato all'art. 74, comma 4 del D.Lgs. 150/2009.

Il presente documento rappresenta la versione aggiornata del SMVP approvato con Delibera del Cda n. 67 del 14 dicembre 2017, ed è stato realizzato tenendo conto:

- delle Linee guida per il Piano della performance – Ministeri, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a giugno 2017;
- delle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2017;
- del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro relativo al personale del comparto Istruzione e Ricerca - triennio 2016-2018, sottoscritto in data 19 aprile 2018;
- del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell'area istruzione e ricerca triennio 2016-2018, sottoscritto in data 8 luglio 2019
- del recepimento delle indicazioni provenienti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- delle criticità emerse in fase di prima applicazione del SMVP al Ciclo di gestione della performance per l'anno 2018.

Il CREA potrà aggiornare (annualmente) i contenuti del presente SMVP, previo parere vincolante dell'OIV, così come previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 74/2017.

1 - Ciclo di gestione della performance

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

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

Facendo riferimento a questi articoli, il Ciclo di gestione della performance del CREA è pianificato nelle seguenti fasi:

- 1. Avvio del Ciclo di gestione della performance:** riguarda le attività che conducono alla definizione delle linee strategiche e alla redazione dei principali documenti di programmazione (“Piano triennale di attività”, “Bilancio preventivo” e “Piano della performance”).
- 2. Condivisione e assegnazione degli obiettivi:** con i documenti di programmazione, vengono definiti e assegnati, su base triennale, gli obiettivi strategici e, su base annuale, gli obiettivi operativi.
- 3. Monitoraggio:** si tratta di una verifica sull’andamento delle attività che devono essere realizzate per attuare gli obiettivi programmati, finalizzata all’individuazione di eventuali criticità e interventi correttivi.
- 4. Misurazione:** riguarda le attività volte alla misurazione dei risultati raggiunti, tramite il ricorso ad indicatori; gli esiti della misurazione, confrontati con i target precedentemente stabiliti, determinano il grado di raggiungimento degli obiettivi.
- 5. Valutazione:** si intende l’attività di analisi e interpretazione dei risultati misurati, tramite la verifica dell’allineamento o dello scostamento (in positivo o in negativo) rispetto ai valori di riferimento (target); la valutazione porta alla formulazione di un giudizio.
- 6. Validazione e conclusione del Ciclo di gestione della performance:** il Ciclo si chiude con la validazione da parte dell’OIV della “Relazione sulla performance”, un documento che, partendo dalla programmazione definita nel Piano della performance, esplicita i risultati ottenuti.

Riguardo l’attività di misurazione, si ritiene importante evidenziare che, per garantire l’efficacia nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo, è fondamentale che l’indicatore o gli indicatori ad esso associati, abbiano una loro consistenza e validità. Un approfondimento su questo argomento è riportato nel box 1.

Box 1 - Gli Indicatori

Per consentire la misurazione della performance organizzativa, nel Piano della performance, per ciascun obiettivo strategico e operativo, è definito un set di indicatori multidimensionale in grado di rappresentarne in maniera completa la complessità.

In accordo con quanto indicato nelle *Linee guida per il Piano della Performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica, si fa riferimento alle seguenti tipologie di indicatori: stato delle risorse, efficienza, efficacia e impatto¹.

Per ciascun indicatore è indicato il target, la modalità per il suo calcolo, una scala di riferimento che individua un range di possibili valori che l’indicatore può assumere, la fonte dei dati.

Gli indicatori individuati durante le fasi di pianificazione e programmazione, devono essere misurabili ed effettivamente raggiungibili; laddove possibile, il target deve tenere conto dei valori ottenuti negli anni precedenti.

¹ Per un approfondimento sulle quattro tipologie si rimanda all’Appendice 1 – Gli indicatori della performance organizzativa delle Linee guida https://performance.gov.it/system/files/LG-Piano%20della%20performance-giugno%202017_0.pdf

Avendo a disposizione una baseline, gli obiettivi possono essere di miglioramento con target più ambiziosi rispetto ai risultati conseguiti negli anni precedenti o di mantenimento, e avere lo stesso target in anni successivi. In quest'ultimo caso la scelta del "mantenimento" dovrà essere adeguatamente motivata. E' inoltre possibile che indicatori associati ad uno stesso obiettivo, assegnato a Strutture organizzative diverse, abbiano target differenziati, calibrati sui risultati conseguiti da ciascuna Struttura organizzativa negli anni precedenti.

La fonte dati da cui ricavare l'effettivo conseguimento del risultato, laddove possibile, deve essere esterna all'Ente.

In fase di monitoraggio, saranno possibili, previa condivisione con l'OIV, eventuali ridefinizioni dei target.

Una trattazione di maggiore dettaglio delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance del CREA è riportata nella Tabella 1 - Riepilogo delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance dell'Allegato, dove, per ciascuna fase, sono esplicitate le attività, gli attori coinvolti e i tempi di attuazione.

Nella Tabella 2 - Individuazione dei soggetti che intervengono nella valutazione della performance dell'Allegato invece, sono stati evidenziati in maniera distinta, i soggetti che intervengono nella fase 5. Valutazione: Soggetto valutato; Chi valuta; Chi approva la valutazione.

1.1 - Raccordo tra il Ciclo della performance e il Ciclo di programmazione finanziaria

Un tema fondamentale per il CREA, così come per tutte le amministrazioni pubbliche, è procedere con l'integrazione progressiva del Ciclo della performance con il Ciclo della programmazione finanziaria e della programmazione strategica, con l'obiettivo di rendere reciprocamente funzionali i contenuti dei diversi documenti.

Nella predisposizione del Piano della performance, pertanto, risulterà opportuno e necessario riportare informazioni concrete riguardanti le risorse finanziarie e umane disponibili per il raggiungimento degli obiettivi programmati.

In assenza di un sistema di contabilità economica analitica per centri di costo, al fine di creare un collegamento tra gli obiettivi operativi assegnati alle diverse Strutture organizzative e le risorse umane e finanziarie (spesa per il personale) disponibili, come "primo passo significativo", potranno essere inseriti indicatori riguardanti lo stato delle risorse riferite alle unità di personale (che, per il CREA, rappresenta il più significativo "fattore della produzione") e la relativa "spesa", distinta per singola Struttura organizzativa.

L'inserimento di questi indicatori può costituire una importante base di partenza per lo sviluppo, in prospettiva, di indicatori di efficienza che consentano di correlare, a seconda dell'obiettivo a cui saranno riferiti, non solo quantità e qualità di "lavoro" impiegato per il conseguimento degli obiettivi assegnati alle Strutture organizzative, ma anche la relativa spesa.

2 - Valutazione della performance organizzativa

In questo SMVP la valutazione della performance organizzativa è riferita alle seguenti due unità di analisi:

- CREA nel suo complesso (performance organizzativa a livello di Ente);
- Centri di ricerca e Uffici dell'Amministrazione centrale (performance organizzativa a livello delle Strutture organizzative)

2.1 - Performance organizzativa a livello di Ente

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

In base a quanto stabilito dalla norma, gli obiettivi strategici devono essere coerenti con:

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

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

Rispetto al punto e) si precisa che, le due principali gestioni di bilancio del CREA sono collegate alle missioni e ai programmi di seguito indicati:

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

Pertanto, nel Piano della performance, gli obiettivi strategici dovranno essere ricondotti alle missioni e ai programmi sopra riportati.

Inoltre, tenuto conto delle *Linee Guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218*, emanate dall'ANVUR, gli obiettivi rientranti nella missione Ricerca e innovazione dovranno essere ricondotti agli ambiti:

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

Per valutare la performance organizzativa a livello di Ente, il CREA potrà tenere conto, in maniera progressiva e in funzione delle possibilità di attuazione:

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

La performance organizzativa a livello di Ente avrà quindi due componenti: una terrà conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (Valutazione Obiettivi Strategici, VOS) e l'altra dei risultati derivanti dall'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (Customer Satisfaction, CS); a ciascuna componente sarà assegnato un peso, "p", stabilito di anno in anno, tenendo conto della solidità e ampiezza della metodologia adottata per la sua misurazione.

Sulla base di quanto esposto, la performance organizzativa a livello di Ente sarà data dalla media ponderata delle due componenti:

$$\text{Performance organizzativa a livello di Ente (PE)} = (\text{VOS} * p\text{VOS}) + (\text{CS} * p\text{CS})$$

pVOS = peso della componente riferita al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici VOS

pCS = peso componente riferita ai risultati delle indagini di Customer Satisfaction²

In conclusione, la valutazione verrà espressa da un punteggio (PE) e da un descrittore valutativo, secondo la seguente scala:

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

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

² Poiché il sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, sopra delineato, intercetta, in questa fase, solo una parte degli stakeholders del CREA, in fase di pianificazione sarà opportuno limitare il contributo di questa componente nell'ambito della misurazione della performance complessiva individuale a livello di Ente.

A livello procedurale, si assegnerà un peso inizialmente limitato pari al 10% a questa componente, stabilendo di modificarlo progressivamente in funzione dell'affinamento della procedura di rilevazione adottata e dell'ampliamento del numero di utenti coinvolti.

Operativamente, per verificare l'effettivo conseguimento dei target associati agli obiettivi strategici si procederà individuando nel Piano della performance:

- Obiettivi strategici;
- Indicatori di risultato e outcome e relativi Target (vedi box 2) ;
- Pesi;
- Risorse umane e finanziarie;
- Scale di riferimento, che vanno da 1 a 4, per confrontare il risultato degli indicatori rispetto ai target.

Box 2 – I Target

Riguardo l'individuazione dei target da associare agli obiettivi strategici (ma anche agli obiettivi operativi, si veda il successivo sottocapitolo 2.2. - Performance organizzativa a livello delle Strutture organizzative), è importante programmarli in maniera effettivamente "sfidante".

Gli obiettivi strategici per i quali non è possibile calcolare, di anno in anno, gli indicatori posti nel Piano che ne determinano il risultato, non rientrano, per quell'anno nella determinazione della performance organizzativa a livello di ente. In questo caso, nella Relazione sulla performance saranno fornite informazioni riguardanti l'andamento delle attività relative a questi obiettivi strategici.

Al fine di rafforzare il raccordo tra i diversi documenti di programmazione e, in particolare con il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT), dovranno essere previsti anche obiettivi strategici su tali materie all'interno del Piano della performance.

Nel Piano della performance, nella prospettiva di conciliare i tempi vita-lavoro, dovranno essere previsti obiettivi strategici che riguardino il benessere organizzativo, espressi da indicatori, quali, ad esempio, la % di lavoratori in telelavoro o in smart working.

Altri obiettivi potranno riguardare i contenziosi attivati dal personale dell'Ente.

* * * * *

Per la componente che prevede la partecipazione degli utenti (Customer Satisfaction) in una fase iniziale si farà riferimento alla *Carta dei servizi*, aggiornata nel 2018. Si tratta di un documento, pubblicato sul sito istituzionale e rivolto, quindi, agli utenti esterni, in cui sono stati individuati i servizi erogati dal CREA e comunicati i livelli qualitativi che il CREA intende raggiungere nell'erogazione degli stessi.

Nella *Carta* sono stati riportati, per ciascun servizio, i fattori o dimensioni della qualità che si intendono raggiungere e, per ciascuno di essi, gli indicatori e i relativi standard di qualità o valori programmati.

Tra le dimensioni della qualità è presente anche l'efficacia, intesa come la capacità del servizio di raggiungere gli obiettivi fissati, in termini di rispondenza ai bisogni e alle esigenze degli stakeholders a cui si riferisce. Nelle fasi di valutazione, tale dimensione verrà misurata a partire dall'indicatore "Grado di soddisfazione degli utenti" tramite la somministrazione di un questionario agli utenti interessati.

Al termine di ciascun anno, sarà quindi possibile, sulla base dei questionari compilati e dei giudizi espressi su una scala che va da 1 a 5, calcolare un "Indice medio di soddisfazione" da riferire ai servizi indicati nella *Carta* ed effettivamente erogati nel corso dell'anno.

Per l'”Indice medio di soddisfazione” è stata definita la seguente scala di riferimento:

Indice medio di soddisfazione	Scala di riferimento
Punteggio < 2,00	1 = Risultato non conseguito
2,00 ≤ Punteggio < 3,00	2 = Risultato parzialmente conseguito
3,00 ≤ Punteggio ≤ 4,00	3 = Risultato conseguito
Punteggio > 4,00	4 = Risultato superiore alle attese

Secondo quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009, l'OIV è chiamato ad esercitare attività di controllo strategico, ossia a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute dal CREA in sede di attuazione dei piani, dei programmi e di altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti. Lo stesso Organismo, verifica l'effettiva adozione, da parte dell'amministrazione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholders e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa a livello di Ente.

Queste attività sono riconducibili alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi strategici del CREA e ai risultati delle rilevazioni del grado di soddisfazione degli utenti finali.

Ne consegue che la valutazione della performance organizzativa a livello di Ente viene effettuata dall'OIV.

2.2 - Performance organizzativa a livello delle Strutture organizzative

La performance delle Strutture organizzative attiene al grado di conseguimento di obiettivi operativi, individuati, prevalentemente, a partire dagli obiettivi strategici, a seguito di un processo di *cascading*. In pratica, gli obiettivi strategici dovranno essere declinati sia nel tempo (dagli obiettivi strategici definiti su base triennale a quelli operativi definiti a livello annuale), che rispetto ai livelli organizzativi (dalla Direzione generale alle singole Strutture organizzative).

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

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

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

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

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

A ciascun obiettivo fa riferimento lo svolgimento di attività che, in questo contesto, devono essere considerate come un insieme di compiti che conducono alla realizzazione di un output (es: incremento del numero delle pubblicazioni, incremento dei progetti finanziati, produzione di atti amministrativi, ecc.).

Si specifica, tuttavia, che a ciascun obiettivo potranno essere assegnati più indicatori (set di indicatori multidimensionale) al fine di rappresentare in modo completo l'attività svolta e i risultati legati al raggiungimento dell'obiettivo stesso.

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

Concretamente si procederà individuando nel Piano della performance:

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

La valutazione della performance di ciascuna Struttura organizzativa sarà data dalla media aritmetica delle valutazioni ponderate ottenute per ciascun obiettivo operativo negoziato e assegnato.

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

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

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

3 – Valutazione della performance complessiva individuale

In questo SMVP la valutazione della performance complessiva individuale va considerata come la combinazione dei risultati riguardanti la performance organizzativa (di cui si è già detto nel capitolo 2), gli obiettivi individuali, e le competenze e i comportamenti. Va intesa come il processo attraverso il quale si misura, valuta e riconosce (in termini di premialità e percorsi di carriera) il contributo fornito dai Responsabili delle Strutture organizzative e dai Dipendenti di livello IV-VIII al raggiungimento degli obiettivi del CREA.

Si ricorda che la differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il SMVP, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori.

3.1 – Obiettivi individuali

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

- dal CdA al DG;
- dal DG al Dirigente della Direzione di livello generale e ai Dirigenti degli Uffici direttamente dipendenti dalla Direzione generale;
- dal Dirigente della Direzione di livello generale a ogni Dirigente di Ufficio;
- dal DG ai Direttori dei Centri di ricerca.

Per la loro natura strettamente personale, non possono essere affidati, a cascata, al personale che opera all'interno delle Strutture organizzative.

Per questi obiettivi, nel Piano della performance, si procederà individuando:

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

Obiettivi individuali potranno essere considerati quelli corrispondenti alle misure specifiche da adottare per le attività che, a seguito della *Risk analysis*, risultano a rischio molto alto, così come indicato, annualmente, nel Piano Triennale per la Prevenzione della corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

Potranno, inoltre, essere individuati ulteriori obiettivi individuali

La valutazione degli Obiettivi individuali (OI) sarà data dalla media aritmetica delle valutazioni ponderate ottenute per ciascun obiettivo individuale assegnato ed entrerà nei calcoli previsti nel cap. 4 – Metriche di valutazione della performance complessiva individuale.

3.2 – Competenze e comportamenti distinti per ruolo

Questa valutazione è finalizzata a confrontare i comportamenti e le competenze attese dai dipendenti, in relazione alle diverse posizioni lavorative (ruolo), con quelli effettivamente dimostrati o agiti nello svolgimento delle attività lavorative.

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

Propedeutica alla valutazione di questi aspetti è la definizione della “Mappa delle competenze e dei comportamenti attesi”, in cui sono stati individuati diversi tipi di competenze per ciascun ruolo e, per ciascuna competenza, 3/4 comportamenti attesi.

Il CREA nella definizione della Mappa, ha distinto competenze e comportamenti in funzione dei seguenti ruoli:

- Direttore Generale;
- Dirigente della Direzione di livello generale,
- Dirigente di Ufficio, Direttore di Centro;
- Personale dei livelli IV - VIII

Direttore Generale

Competenze	Comportamento atteso
Decisionali	Decide, anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata
	Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni, al fine di elaborare possibili piani di azioni migliorativi e innovativi
	Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi
Gestionali	Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali e il contesto strategico
	Realizza nuove iniziative vantaggiose sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità
	Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali
	Monitora la corretta applicazione delle disposizioni normative e regolamentari generali e particolari
Relazionali	Ha consapevolezza delle relazioni umane intraorganizzative e tiene conto delle eventuali compatibilità / incompatibilità
	Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali
	Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine

Dirigente della Direzione di livello generale, Dirigente di Ufficio, Direttore di Centro

Competenze	Comportamento atteso
Decisionali	Identifica obiettivi o problemi da risolvere
	Individua modalità di operare innovative per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro
	Decide nei tempi richiesti
Gestionali	Pianifica le attività, i tempi e le risorse, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per il superamento di eventuali criticità
	Propone iniziative, nell'ambito delle proprie responsabilità, senza attendere indicazioni
	Responsabilizza i collaboratori, valorizzando le loro capacità professionali
Relazionali	Interagisce con i superiori al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà
	Interagisce con i propri pari e con i propri collaboratori al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo
	Identifica i bisogni di apprendimento e promuove la crescita professionale e l'aggiornamento dei collaboratori
Professionali	Nelle occasioni di confronto, interviene in maniera competente e costruttiva
	Si tiene aggiornato rispetto alle competenze tecnico-specialistiche della sua Struttura organizzativa
	Confronta la sua visione con quanto realizzato presso altre amministrazioni, traendone elementi da applicare al proprio ambito

Personale dei livelli IV-VIII

Competenze	Comportamento atteso
Tecnico-professionali	Applica in maniera sistematica le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative possedute, necessarie allo svolgimento le mansioni del profilo di appartenenza
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)
	Al fine di risolvere i problemi lavorativi, propone nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.)
Relazionali	Collabora attivamente con il responsabile della Struttura organizzativa nel perseguimento degli obiettivi assegnati, anche supportando i colleghi in caso di necessità
	Si integra positivamente con i colleghi anche di altre Strutture organizzative condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato
Organizzative	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto
	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità
	Lavora in autonomia nel rispetto dei compiti affidati

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

Punteggio	Frequenza
4	sempre
3	frequentemente
2	occasionalmente
1	mai

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

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

Nel caso delle competenze e dei comportamenti riferiti al ruolo di Direttore generale, dovranno essere forniti, all'interno della scheda per la valutazione, elementi utili per una corretta attribuzione del punteggio da parte del valutatore. Le informazioni fornite dovranno essere, per quanto possibile, oggettive e verificabili.

4 – Metriche di valutazione della performance complessiva individuale

Gli ambiti di valutazione descritti nei capitoli 2 e 3 concorrono alla valutazione della performance complessiva individuale dei Responsabili delle Strutture organizzative e del Personale dei livelli IV-VIII che opera nel CREA.

A seconda dei ruoli individuati, per ogni ambito, è stato definito un peso relativo, diverso in relazione alle attività e alle responsabilità ad esso corrispondenti, come di seguito indicato.

Ruolo	Peso PE (%)	Peso PS (%)	Peso OI (%)	Peso CC (%)	Peso compl. (%)
Direttore generale	65		5*	30	100
Dirigente della Direzione di livello generale, Dirigente di Ufficio, Direttore di Centro	10	50	5**	35	100
Personale dei livelli IV- VIII	5	65		30	100

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

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

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

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

Ruolo	Calcolo della performance complessiva individuale
Direttore generale	$[(PE * 65\%) + (OI * 5\%) + (CC * 30\%)]$
Dirigente della Direzione di livello generale, Dirigente di Ufficio, Direttore di Centro	$[(PE * 10\%) + (PS * 50\%) + (OI * 5\%) + (CC * 35\%)]$
Personale dei livelli IV- VIII	$[(PE * 5\%) + (PS * 65\%) + (CC * 30\%)]$

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

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

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

5 – Utilizzo dei risultati della valutazione della performance complessiva individuale

I risultati della valutazione della performance complessiva individuale devono essere utilizzati per premiare il merito e la professionalità, secondo quanto disposto dal Titolo 3 del D.Lgs 150/2009 e s.m.i. Attualmente, nel CREA i risultati della valutazione sono utilizzati, prevalentemente, per la distribuzione dei premi (retribuzione di risultato e produttività) e per le progressioni economiche.

Tuttavia, esistono altre forme di “premieria”, che il CREA, progressivamente, potrà considerare, tra le quali:

- il bonus annuale delle eccellenze;
- il premio annuale per l’innovazione;
- l’accesso a percorsi di alta formazione.

5.1 – Distribuzione dei premi

Riguardo la distribuzione della retribuzione di risultato ai Dirigenti degli Uffici dell’Amministrazione centrale, il CREA terrà conto delle indicazioni contenute nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell’area istruzione e ricerca triennio 2016-2018, sottoscritto in data 8 luglio 2019 e dei contenuti dei successivi accordi integrativi che saranno predisposti a seguito di contrattazione con i sindacati.

Riguardo la distribuzione della parte variabile del trattamento economico annuale da erogare ai Direttori dei Centri di ricerca, si specifica che il contratto sottoscritto dagli stessi prevede che tale compenso potrà essere corrisposto solo in seguito a valutazione positiva dei risultati raggiunti (art. 6 del contratto).

La valutazione dei direttori è basata sui seguenti elementi:

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

La componente indicata al punto 1 sarà valutata tenendo conto delle procedure descritte nel presente documento. In particolare la valutazione sui risultati gestionali potrà essere ricondotta ai seguenti ambiti di valutazione:

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

La valutazione del ruolo potrà essere ricondotta all’ambito di valutazione:

- CC = Competenze e comportamenti.

Riguardo la distribuzione della produttività (trattamento accessorio) al Personale dei livelli IV-VIII, il CREA terrà conto delle indicazioni contenute nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell’area istruzione e ricerca triennio 2016-2018, sottoscritto in data 19 aprile 2018 e dei contenuti dei successivi contratti integrativi che saranno predisposti a seguito di contrattazione con i sindacati. In tale sede verranno disciplinati anche i contenuti dell’art. 20 – Differenziazione premi individuali.

5.2 – Criteri di riduzione della retribuzione di risultato

In sede di erogazione della retribuzione di risultato per i Dirigenti, e della parte variabile per i Direttori di Centro, si potrà tenere conto della percentuale di assolvimento di specifici obblighi previsti da norme di legge.

Un elenco completo di tali obblighi, comprensivo della modalità di verifica del loro rispetto nonché del soggetto deputato ad accertarlo, è definito nel Piano della Performance e tiene conto dei contenuti del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) riferito alla medesima annualità.

5.3 - Valutazioni negative

Al dipendente che consegua un punteggio inferiore a **2** nel calcolo della performance complessiva individuale, di cui al precedente capitolo 4, viene attribuita una valutazione negativa. Questa situazione comporta la mancata erogazione del premio, ossia della retribuzione di risultato per i Dirigenti e del trattamento accessorio per il Personale dei livelli IV-VIII.

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

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

6 - Procedure di conciliazione

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

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

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

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

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

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

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

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

Nel corso delle procedure, sia il valutato che il valutatore possono farsi assistere, se lo ritengono utile, da un terzo, anche rappresentante delle organizzazioni sindacali.

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

7 - Altri aspetti del Sistema e casi particolari

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

... ad altre Strutture organizzative del CREA

In questo caso, la valutazione è sempre effettuata dal responsabile della Struttura organizzativa presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento per la valutazione.

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

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

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

Qualunque sia la casistica, e per uniformità organizzativa, la scheda per la valutazione del Personale dei livelli IV-VIII, verrà sempre inviata dall'Amministrazione centrale al Dirigente/Direttore della Struttura organizzativa presso la quale il dipendente opera al momento della valutazione.

... presso Amministrazioni diverse dal CREA

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

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

Per i dipendenti in comando non viene effettuata nessun tipo di valutazione da parte del CREA, mentre vengono valutati i dipendenti comandati presso il CREA.

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

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

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

Entro e non oltre 30 gg dall'ultimo giorno di servizio presso la Struttura organizzativa che sta lasciando, il responsabile deve effettuare tutte le valutazioni delle competenze e dei comportamenti del Personale dei livelli IV-VIII assegnato alla sua Struttura organizzativa, come se fosse alla chiusura dell'anno solare. Inoltre, essendo lui stesso soggetto alla valutazione da parte del Direttore generale, dovrà presentare una relazione sull'attuazione degli obiettivi operativi a lui assegnati ad inizio anno utilizzando i modelli predisposti dalla STP.

7.3 - Personale dei livelli IV-VIII che opera presso le Segreterie e gli Uffici di livello non dirigenziale

Per il Personale dei livelli IV-VIII che opera presso le Segreterie e gli Uffici di livello non dirigenziale di diretta responsabilità della Presidenza e della Direzione generale, la valutazione sarà effettuata dal Direttore generale.

8 - Raccordo con i sistemi di controllo interno

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

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

9 - Raccordo con le attività del Comitato Unico di Garanzia (CUG)

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità, n. 2/19 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche", registrata dalla Corte dei Conti in data 16 luglio 2019, mira alla valorizzazione delle relazioni tra CUG e OIV³.

In particolare, la Direttiva prevede che il documento che il CUG deve redigere annualmente per relazionare sullo stato del personale ai fini della verifica dell'applicazione del "Piano delle azioni positive" (mirato alla rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro), venga inviata anche all'OIV. L'OIV dovrà considerarne i contenuti ai fini della valutazione della performance organizzativa a livello di Ente.

Tenuto conto di questo necessario collegamento, il CREA, nella redazione del Piano della performance, dovrà prevedere anche l'inserimento di obiettivi che mirino al raggiungimento delle pari opportunità e al benessere organizzativo, al fine di rendere sempre più efficace l'integrazione con il "Piano delle azioni positive".

10 – Gli incontri di calibrazione

Il CREA prevede di organizzare, in fasi diverse del ciclo di gestione della performance, dei momenti di confronto tra il Direttore generale e i Responsabili delle Strutture organizzative, finalizzati ad assicurare una maggiore condivisione della metodologia adottata, sia nell'individuazione degli obiettivi operativi che nella valutazione del personale assegnato.

Gli incontri di calibrazione organizzati durante la fase di programmazione faciliteranno la negoziazione degli obiettivi operativi tra valutatore (Direttore generale) e valutato (responsabile della Struttura organizzativa) consentendo anche di rendere comparabili i risultati attesi da ciascuna Struttura organizzativa, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

In fase di valutazione, gli incontri potranno servire per condividere le metodologie di valutazione adottate da ciascun responsabile e rendere quindi omogenee e confrontabili le valutazioni del personale che, pur appartenendo allo stesso profilo, è assegnato a Strutture organizzative diverse (diverso valutatore).

Agli incontri di calibrazione parteciperà la STP che ne riferirà le risultanze all'OIV.

³ Già la Direttiva 4 marzo 2011 al punto 4.4 recitava: "Il CUG può operare in collaborazione con gli Organismi Indipendenti di Valutazione, previsti dall'art. 13, comma 6, lett. g) del d.lgs. n. 150/2009, per rafforzare, attraverso l'introduzione dei temi delle pari opportunità e del benessere lavorativo quali elementi di valutazione delle performance, il concetto di una amministrazione pubblica efficiente e trasparente, esigente nei confronti dei propri operatori e operatrici, ma garante al tempo stesso di condizioni di lavoro esemplari"

ALLEGATO

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

	Fasi	Attori	Tempi
1	Attività propedeutiche all'avvio del Ciclo di gestione della performance		
1.1	Definizione delle linee strategiche coerenti con gli atti di indirizzo governativo (Programma Nazionale della Ricerca, Piano Strategico per l'Innovazione e la Ricerca nel settore agricolo, alimentare e forestale, PSIR, linee e atti di indirizzo e coordinamento del Ministero vigilante, ecc.)	CdA sentiti i vertici dell'amministrazione (DG)	Ottobre dell'anno precedente a quello di approvazione del PP
1.2	Definizione, aggiornamento e/o approvazione del Piano triennale di attività (comprensivo del piano di fabbisogno del personale)	Consiglio Scientifico, CdA, DG	Ottobre dell'anno precedente a quello di approvazione del PP
1.3	Definizione e approvazione del Bilancio preventivo	CdA, DG, Collegio dei revisori dei conti	Ottobre dell'anno precedente a quello di approvazione del PP
1.4	Eventuale aggiornamento del SMVP	OIV, STP, CdA	Prima dell'approvazione del PP
2	Assegnazione e negoziazione degli obiettivi		
2.1	Assegnazione degli obiettivi strategici al Dirigente di vertice (DG)	CdA, DG	Prima dell'approvazione del PP
2.2	Negoziazione con i Dirigenti ed i Direttori di: <ul style="list-style-type: none"> • obiettivi di performance relativi alla Struttura organizzativa di diretta responsabilità precedentemente concertati con il personale dei Uffici/Centri (obiettivi operativi); • eventuali obiettivi individuali. 	2 casi: <ul style="list-style-type: none"> • da parte del DG nei confronti del Dirigente della Direzione di livello generale; • da parte del Dirigente della Direzione di livello generale nei confronti dei Dirigenti degli Uffici. 	Prima dell'approvazione del PP
2.3	Definizione e adozione del Piano della performance (PP)	DG, STP, CdA	Approvato entro il 31 gennaio
2.4	Pubblicazione del PP e comunicazione a tutto il personale del CREA	DG, STP	Immediatamente dopo l'approvazione del PP
2.5	Assegnazione formale degli obiettivi della performance organizzativa e della performance individuale al Dirigente della Direzione di livello generale ⁴ e ai Direttori dei Centri.	DG	Immediatamente dopo l'approvazione del PP
2.6	Assegnazione formale degli obiettivi della performance organizzativa e della performance individuale ai Dirigenti degli Uffici.	Dirigente della Direzione di livello generale	Immediatamente dopo l'assegnazione degli obiettivi da parte del DG
2.7	Assegnazione formale degli obiettivi della performance organizzativa e della performance individuale al personale di livello non dirigenziale. Si potrà procedere: <ul style="list-style-type: none"> • assegnando, previa negoziazione, obiettivi operativi personali 	- DG per le Segreterie e gli Uffici di livello non dirigenziale; - Direttori di Centro; - Dirigenti di Ufficio.	Immediatamente dopo l'assegnazione degli obiettivi da parte del DG o da parte del Dirigente

⁴ In assenza del Dirigente della Direzione di livello generale, il DG assegna gli obiettivi anche i Dirigenti degli Uffici

	<p>oppure</p> <ul style="list-style-type: none"> portando a conoscenza dei dipendenti quali siano gli obiettivi operativi assegnati al Dirigente o al Direttore. In questo caso gli obiettivi operativi vengono formalmente riassegnati in toto a tutti i dipendenti e la performance operativa dei singoli sarà pari a quella del Dirigente/Direttore. 		della Direzione di livello generale. Entro la metà di febbraio.
2.8	Raccolta dei documenti di assegnazione formale degli obiettivi	STP	Entro il 20 febbraio
2.9	Valutazioni sull'avvio del ciclo della performance	OIV	Entro il 28 febbraio
3	Monitoraggio		
3.1	<p>Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi operativi. La verifica riguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> l'effettiva possibilità di raggiungimento dell'obiettivo; il rispetto della tempistica prevista. <p>Modalità di svolgimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> organizzazione di una o più riunioni tra i vari livelli gerarchici del personale, finalizzate alla predisposizione di una scheda riepilogativa delle criticità evidenziate; le schede riepilogative delle criticità rilevate, congiuntamente ad una eventuale proposta di rinegoziazione degli obiettivi, vengono inviate all'OIV; l'OIV verifica l'andamento delle performance e segnala al CdA gli eventuali interventi correttivi da attuare in corso d'esercizio. Tali eventuali interventi correttivi saranno inseriti nella Relazione sulla performance. 	DG, Dirigenti, Direttori, Personale dei livelli IV-VIII, STP, OIV, CdA	Settembre
4	Misurazione		
4.1	La STP predispose le schede di valutazione per verificare il conseguimento degli obiettivi operativi inserendo, ove previsto, il risultato degli indicatori predeterminato dagli Uffici competenti.	STP	Febbraio dell'anno successivo all'adozione del PP
4.2	<ul style="list-style-type: none"> Il DG chiede di ricevere, entro la fine di marzo, dal Dirigente della Direzione di livello generale e dai Direttori dei Centri, un report sintetico sull'attuazione degli obiettivi operativi utilizzando i modelli predisposti dalla STP. Il Dirigente della Direzione di livello generale chiede di ricevere, entro il 15 marzo, dai Dirigenti degli Uffici, un report sintetico sull'attuazione degli obiettivi operativi utilizzando i modelli predisposti dalla STP. 		Entro la fine di marzo dell'anno successivo all'adozione del PP
5	Valutazione e conclusione del Ciclo di gestione della performance		
5.1	Valutazione della performance organizzativa a livello di Ente	OIV	Fine maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.2	Valutazione della performance organizzativa a livello delle Strutture organizzative (Direzione di livello generale e Centri) anche mediante l'organizzazione di colloqui	DG	Fine maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.3	Valutazione della performance organizzativa a livello delle Strutture organizzative (Uffici) anche mediante l'organizzazione di colloqui	Dirigente della Direzione di livello generale	Fine maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.4	Valutazione della performance complessiva individuale del DG anche mediante l'organizzazione di colloqui	OIV	Fine maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.5	Valutazione della performance complessiva individuale del Dirigente della Direzione di livello generale anche mediante l'organizzazione di colloqui	DG	Fine maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.6	Valutazione della performance complessiva individuale dei Direttori dei Centri anche mediante l'organizzazione di colloqui	DG (che ha assegnato gli obiettivi)	Fine maggio dell'anno successivo all'adozione del PP

5.7	Valutazione della performance complessiva individuale dei Dirigenti degli Uffici anche mediante l'organizzazione di colloqui	Dirigente della Direzione di livello generale	Fine maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.8	Valutazione della performance complessiva individuale del Personale dei livelli IV-VIII. Riguardo la performance operativa vanno considerati i due casi: assegnazione obiettivi operativi personali o ribaltamento degli obiettivi operativi del Dirigente/Direttore. <i>Nel caso vengano assegnati obiettivi operativi personali, la valutazione di questo personale va fatta, necessariamente, prima di quella dei Dirigenti/Direttori.</i>	- DG per le Segreterie e gli Uffici di livello non dirigenziale; - Direttori di Centro; - Dirigenti di Servizio.	Fine luglio dell'anno successivo all'adozione del PP
5.9	Relazione sullo stato del funzionamento del sistema di valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni	OIV	30 aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.10	Definizione e approvazione del Bilancio consuntivo	CdA, DG, Collegio dei revisori dei conti	30 aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
5.11	Avvio della notifica delle valutazioni	DG, Dirigenti, Direttori, personale dei livelli IV-VIII, STP	Giugno (DG, Dirigenti e Direttori); Settembre (personale dei livelli IV-VIII) dell'anno successivo all'adozione del PP
5.12	Attivazione procedure di conciliazione distribuite temporalmente rispetto alle notifiche	DG, STP, OIV, personale interessato	Entro 5 gg lavorativi dalla notifica delle valutazioni
5.13	Redazione della Relazione sulla performance	DG e STP	Giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
5.14	Approvazione da parte del CdA e validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla performance	CdA e OIV	30 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
5.15	Erogazione delle quote premiali vincolata alla validazione della Relazione sulla performance	Ufficio Personale	Successivamente alla certificazione dei fondi per la retribuzione di risultato e il trattamento accessorio

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

	Soggetto valutato	Chi valuta	Chi approva la valutazione
A	CREA nel suo complesso (performance organizzativa a livello di Ente)	OIV	CdA
B	Strutture organizzative (performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa): Direzione di livello generale e Centri	DG	CdA
C	Strutture organizzative (performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa): Uffici	Dirigente della Direzione di livello generale / DG	DG / CdA
D	DG (performance complessiva individuale)	OIV	CdA
E	Dirigente della Direzione di livello generale (performance complessiva individuale)	DG	CdA
F	Direttori dei Centri (performance complessiva individuale ⁵)	DG	CdA
G	Dirigenti degli Uffici (performance complessiva individuale)	Dirigente della Direzione di livello generale / DG	DG / CdA
H	Personale dei livelli IV - VIII operante presso l'Amministrazione centrale (performance complessiva individuale)	- DG per le Segreterie e gli Uffici di livello non dirigenziale; - Dirigenti degli Uffici.	Diretto superiore del valutatore
I	Personale dei livelli IV – VIII operante presso i Centri di ricerca, (performance complessiva individuale)	Direttore del Centro	DG

⁵ La performance complessiva individuale è una delle quattro componenti della valutazione dei Direttori, così come è indicato nel loro contratto

3. Riferimenti normativi di cui si è tenuto conto

- D.Lgs. 150/2009, *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*, aggiornato dal D.Lgs. 74/2017.
- D.Lgs. 165/2001, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, aggiornato dal D.Lgs. 75/2017.
- D.Lgs. 286/1999, *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.*
- *Linee guida per il Piano della performance – Ministeri*, n. 1, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance.
- *Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri*, n. 2, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance;
- *Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle amministrazioni pubbliche – Sperimentazione 2019, Versione 2.0*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance;
- Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro relativo al personale del comparto Istruzione e Ricerca - triennio 2016-2018, sottoscritto in data 19 aprile 2018;
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell'area istruzione e ricerca triennio 2016-2018, sottoscritto in data 8 luglio 2019
- Delibera CIVIT Delibera n. 1/2012 , *Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance.*
- Delibera CIVIT n. 124/2010, *Sistema di misurazione e valutazione della performance: procedure di conciliazione.*
- Delibera CIVIT n. 123/2010 in tema di valutazione della dirigenza.
- Delibera CIVIT n. 114/2010, *Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.*
- Delibera CIVIT n. 89/2010, *Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance.*
- D.Lgs. 218/2016, *Semplificazione delle attività' degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124.*
- *Linee Guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218*, Approvate con Delibera del Presidente dell'ANVUR n.11 del 9 giugno 2017.

4. Schede

4.1 – Schede per l’assegnazione degli obiettivi

Scheda per l’assegnazione degli obiettivi:

- al Direttore generale

Anno di riferimento	
Cognome e Nome	
Valutatore	OIV

Obiettivi strategici assegnati al Direttore generale

Obiettivo strategico	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione

Obiettivi individuali

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione

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

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

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

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Presidente dell’OIV

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per l'assegnazione degli obiettivi:

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

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

Obiettivi operativi assegnati alla Struttura organizzativa

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

Obiettivi individuali assegnati a:

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

Obiettivo individuale	Indicatore	Target	Peso indicatore	Tempo atteso di realizzazione

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

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

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

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per l'assegnazione degli obiettivi:

- al Personale dei livelli IV-VIII

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

Obiettivi operativi assegnati alla Struttura organizzativa

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

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

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

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

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

4.2 – Scheda per il monitoraggio degli obiettivi

Scheda per il monitoraggio degli obiettivi operativi assegnati:

- alla Direzione di livello generale
- agli Uffici
- ai Centri

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

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

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

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

4.3 – Scheda per la valutazione della performance organizzativa a livello di Ente

Anno di riferimento	...
Ente	CREA
Valutatore	OIV

Obiettivi strategici per i quali è prevista una valutazione annuale

Obiettivo strategico	Indicatore	Valore di riferimento	Target	Peso	Tempo atteso di realizzazione	Note	Risultato dell'indicatore	Punteggio misurato	Punteggio valutato	Valutazione ponderata
Media aritmetica performance organizzativa a livello di Ente (PE)										

Obiettivi strategici per i quali è non prevista una valutazione nell'anno di riferimento

Area Prioritaria di Intervento	Obiettivo strategico	Indicatore	Valore di riferimento	Target	Peso	Tempo atteso di realizz.	Informazioni riguardanti grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico non derivanti dall'applicazione dell'indicatore

Risultati derivanti dall'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (Customer Satisfaction, CS);

Indicatore di Customer satisfaction	Indice medio di soddisfazione rilevato	Target	Peso Indice	Tempo atteso di realizzazione	Risultato dell'Indice	Punteggio	Valutazione ponderata
...							
...					
...							

Performance organizzativa a livello di Ente (PE) = (VOS * pVOS) + (CS * pCS)

pVOS = peso della componente riferita al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici VOS

pCS = peso componente riferita ai risultati delle indagini di Customer Satisfaction

Firma del Presidente dell'OIV

Data

4.4 – Schede per la valutazione della performance complessiva individuale

Scheda per la valutazione della performance complessiva individuale riferita al:

- **Direttore generale**

Anno di riferimento	...
Cognome e Nome	...
Valutatore	OIV

Obiettivi strategici assegnati al Direttore generale

Ob. strategico	Indicatore	Valore di riferimento	Target	Peso	T. atteso di real.	Risultato indicatore	Note ⁶	Punteggio misurato	Punteggio valutato	Valutazione ponderata
Media aritmetica performance organizzativa a livello di Ente (PE)										

Obiettivi individuali

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

Competenze e comportamenti attesi

Competenze	Comportamento atteso	Elementi utili a supporto della valutazione	Punteggio
Decisionali	Decide, anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata
	Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni, al fine elaborare possibili piani di azioni migliorativi e innovativi
	Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi
Gestionali	Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali e il contesto strategico

⁶ Si evidenzia che nel Campo "Note" dovranno essere inserite informazioni utili ad interpretare il risultato dell'indicatore.

	Realizza nuove iniziative vantaggiose sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità
	Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali
	Monitora la corretta applicazione delle disposizioni normative e regolamentari generali e particolari
Relazionali	Ha consapevolezza delle relazioni umane intraorganizzative e tiene conto delle eventuali compatibilità / incompatibilità
	Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali
Media aritmetica competenze e comportamenti (CC)			...

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

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Presidente dell'OIV

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per la valutazione della performance complessiva individuale riferita:

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

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

PE	...
----	-----

Obiettivi operativi assegnati alla Struttura organizzativa

Ob. strategico	Ob. operativo	Indicatore	Valore di riferimento	Target	Peso	T. atteso di real.	Risultato indicatore	Note ⁷	Punteggio misurato	Punteggio valutato	Valutazione ponderata
Media aritmetica performance organizzativa a livello di struttura organizzativa (PS)											

Obiettivi individuali assegnati a:

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

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

⁷ Si evidenzia che nel Campo "Note" dovranno essere inserite informazioni utili ad interpretare il risultato dell'indicatore.

Competenze e comportamenti attesi

Competenze	Comportamento atteso	Punteggio
Decisionali	Identifica obiettivi o problemi da risolvere	...
	Individua modalità di operare innovative per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro	...
	Decide nei tempi richiesti	...
Gestionali	Pianifica le attività, i tempi e le risorse, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per il superamento di eventuali criticità	...
	Propone iniziative, nell'ambito delle proprie responsabilità, senza attendere indicazioni	...
	Responsabilizza i collaboratori, valorizzando le loro capacità professionali	...
Relazionali	Interagisce con i superiori al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà	...
	Interagisce con i propri pari e con i propri collaboratori al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo	...
	Identifica i bisogni di apprendimento e promuove la crescita professionale e l'aggiornamento dei collaboratori	...
Professionali	Nelle occasioni di confronto, interviene in maniera competente e costruttiva	...
	Si tiene aggiornato rispetto alle competenze tecnico-specialistiche della sua Struttura organizzativa	...
	Confronta la sua visione con quanto realizzato presso altre amministrazioni, traendone elementi da applicare al proprio ambito	...
Media aritmetica competenze e comportamenti (CC)		

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

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

OI = Obiettivi Individuali

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data

Scheda per la valutazione della performance complessiva individuale riferita:

- al Personale dei livelli IV-VIII

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

PE	...
PS	...

Competenze e comportamenti attesi

Competenze	Comportamento atteso	Punteggio
Tecnico-professionali	Applica in maniera sistematica le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative possedute, necessarie allo svolgimento le mansioni del profilo di appartenenza	...
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)	...
	Al fine di risolvere i problemi lavorativi, propone nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.)	...
Relazionali	Collabora attivamente con il responsabile della Struttura organizzativa nel perseguimento degli obiettivi assegnati, anche supportando i colleghi in caso di necessità	...
	Si integra positivamente con i colleghi anche di altre Strutture organizzative condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	...
	Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche mediante l'adozione di un linguaggio appropriato	...
Organizzative	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto	...
	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità	...
	Lavora in autonomia nel rispetto dei compiti affidati	...
Media aritmetica competenze e comportamenti (CC)		...

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

Legenda:

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

PS = Performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa

CC = Competenze e comportamenti

Firma del Valutatore

Data

Firma del Valutato

Data