

# **Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CREA**

**Approvato con Delibera CdA n. 144-2021 del 15 dicembre 2021**



## INDICE

Premessa.....	1
1 - Ciclo di gestione della performance.....	2
1.1 - Raccordo tra il Ciclo della performance e il Ciclo di programmazione finanziaria .....	3
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.....	11
4 – Metriche di valutazione della performance complessiva individuale .....	14
5 – Conclusione della valutazione .....	15
6 – Utilizzo dei risultati della valutazione della performance complessiva individuale .....	16
6.1 – Distribuzione dei premi .....	16
6.2 – Criteri di riduzione della retribuzione di risultato.....	16
6.3 - Valutazioni negative .....	17
7 - Altri aspetti del Sistema e casi particolari .....	18
7.1 - Individuazione del soggetto competente per la valutazione nel caso di trasferimenti .....	18
7.2 - Modifiche o cessazione di un incarico dirigenziale in corso d’anno.....	18
8 - Procedure di conciliazione.....	20
9 - Raccordo con i sistemi di controllo interno .....	21
10 - Raccordo con le attività del Comitato Unico di Garanzia (CUG).....	22
11 – Gli incontri di calibrazione .....	22
ALLEGATO .....	23
1. Tabella 1 - Riepilogo delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance.....	23
2. Tabella 2 - Individuazione dei soggetti che intervengono nella valutazione della performance .....	26



## 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 apportano, per il raggiungimento degli obiettivi che vengono individuati in fase di programmazione con il Piano della performance<sup>1</sup>.

Il Ciclo di gestione della performance prevede una fase di valutazione che ha 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 degli obiettivi operativi di competenza della Direzione di supporto e coordinamento (DSC), dei Centri di ricerca, degli Uffici e delle Segreterie. Gli obiettivi della DSC, dei Centri di ricerca e degli Uffici 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 Direttore generale, il Dirigente della DSC, i Dirigenti degli Uffici, i Direttori dei Centri e i dipendenti 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 e, infine, valutazione di questi ultimi.

La sua adozione e applicazione sono fondamentali al fine di consentire la distribuzione dei premi al Direttore generale, al Dirigente della DSC, ai Dirigenti degli Uffici, ai Direttori dei Centri 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.

La valutazione di coloro a cui il presente SMVP viene applicato è effettuata indipendentemente dal periodo di lavoro svolto. Pertanto, l'erogazione dei premi, anche quelli non ancora erogati e riferiti ad annualità precedenti, è parametrata in relazione al tempo di servizio svolto e a quanto indicato nel contratto individuale.

A tutela dei soggetti valutati, 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 Decreto commissariale n. 83 del 22 ottobre 2019 ed è stato rivisto tenendo conto di tutta normativa di settore e di tutto le criticità emerse in fase di applicazione del SMVP approvato con Decreto commissariale n. 83 del 22 ottobre 2019.

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

---

<sup>1</sup> Il Decreto Legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021 n. 113, prevede che le Amministrazioni predispongano annualmente il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) che deve definire, tra l'altro, gli obiettivi strategici della performance secondo i principi di cui all'art. 10 del D.Lgs 150/2009. In attesa del completamento dell'iter di definizione del PIAO, nel presente SMVP si continuerà a fare riferimento al Piano della performance.

## 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. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74<sup>2</sup>.

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

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

- 1. Processo di programmazione e attività propedeutiche all'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, assicurandone la reciproca connessione.
- 2. Assegnazione e negoziazione 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. Il monitoraggio potrà essere effettuato anche più volte nel corso dell'anno, nel caso in cui, anche per cause esterne, se ne ravvisi la necessità.
- 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 sottostante.

### Box - Gli Indicatori

Per consentire la misurazione della performance organizzativa, nel Piano della performance, a ciascun obiettivo strategico e operativo possono essere associati 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. A ciascun indicatore è attribuito un peso; la somma dei pesi degli indicatori associati ad un medesimo obiettivo è pari a 100. La ripartizione dei pesi tra gli indicatori dipende dal valore degli stessi nell'ambito dell'obiettivo. Nel caso in cui un obiettivo abbia un solo indicatore il suo peso sarà pari a 100.

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 impatto<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Di seguito si farà sempre riferimento all'articolato del D.Lgs. 150/2009, come modificato o integrato dal D.Lgs. 74/2017.

<sup>3</sup> 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](https://performance.gov.it/system/files/LG-Piano%20della%20performance-giugno%202017_0.pdf)

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.

Riguardo l'individuazione dei target da associare agli obiettivi strategici e operativi è importante programmarli in maniera effettivamente "sfidante".

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.

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" deve 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 in cui verificare 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.

A seconda del risultato espresso dall'indicatore sarà applicata una scala di valutazione riconducibile ai seguenti punteggi:

<b>Punteggio</b>
<b>1 = Risultato non conseguito</b>
<b>2 = Risultato parzialmente conseguito</b>
<b>3 = Risultato conseguito</b>
<b>4 = Risultato superiore alle attese</b>

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.

Nelle more di attivazione 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 disponibili (spesa per il personale), 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

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, DSC, Uffici dell'Amministrazione centrale, Segreterie (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.

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;
- c) il mandato istituzionale, 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 saranno 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 saranno 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 ed esterni (valutazione partecipativa).

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), l'altra, riferita alla valutazione partecipativa, 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 Satisfaction<sup>4</sup>

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 descritti nel cap. 4 - Metriche di valutazione della performance complessiva individuale.

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

- Obiettivi strategici;
- Indicatori e relativi target;
- Peso degli indicatori;
- Scale di riferimento, che vanno dal punteggio 1 al punteggio 4, come riportato nella tabella che segue, per confrontare il risultato degli indicatori rispetto ai target e pervenire ad una valutazione.

Punteggio	Valutazione
4	Risultato superiore alle attese
3	Risultato conseguito
2	Risultato parzialmente conseguito
1	Risultato non conseguito

<sup>4</sup> Poiché il sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, sopra delineato, intercetta, in questa fase, solo una parte degli stakeholder del CREA, in fase di pianificazione sarà opportuno limitare il contributo di questa componente nell'ambito della misurazione della performance organizzativa a livello di Ente.

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

Gli indicatori degli obiettivi strategici, che non è possibile calcolare annualmente, non partecipano, per quell'anno, alla determinazione della performance organizzativa a livello di Ente e il loro peso viene distribuito sugli indicatori appartenenti al medesimo obiettivo, in maniera proporzionale rispetto al peso di questi ultimi.

La stessa metodologia viene applicata anche nel caso in cui vengano annullati degli indicatori in fase di monitoraggio.

In questi casi, nella Relazione sulla performance dovranno essere fornite le motivazioni che hanno condotto all'annullamento.

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 inseriti obiettivi strategici che prevedano l'attuazione di indagini riguardanti il benessere organizzativo.

Tenuto conto della documentazione prodotta dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di "Indicatori comuni",<sup>5</sup> i medesimi potranno essere utilizzati per monitorare l'andamento delle cosiddette "attività di supporto" tipicamente svolte da tutte le amministrazioni.

\* \* \* \* \*

In una fase iniziale si farà riferimento alla *Carta dei servizi* e ai suoi aggiornamenti. Si tratta di un documento pubblicato sul sito istituzionale e rivolto agli utenti esterni, in cui sono indicati i servizi erogati dal CREA.

Nella fase di valutazione, tramite la somministrazione di un questionario agli utenti che, nell'anno, hanno usufruito dei servizi, verrà rilevato il "Grado di soddisfazione degli utenti".

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 > 4,00	4 = Risultato superiore alle attese
3,00 ≤ Punteggio ≤ 4,00	3 = Risultato conseguito
2,00 ≤ Punteggio < 3,00	2 = Risultato parzialmente conseguito
Punteggio < 2,00	1 = Risultato non conseguito

Secondo quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009, l'OIV è chiamato ad esercitare un'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 stakeholder e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa a livello di Ente.

<sup>5</sup> *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;

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 e approvata dal Consiglio di Amministrazione (CdA).

## 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 e dalla Direzione di supporto e coordinamento, 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, DSC, Uffici dell'Amministrazione centrale e Segreterie), tenuto conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione. In questa fase potranno essere organizzati incontri di calibrazione al fine di rendere comparabili i risultati attesi da ciascuna Struttura organizzativa, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo (cfr. capitolo 11 – Incontri di calibrazione).

In riferimento al numero di obiettivi operativi che verranno assegnati a ciascuna 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 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.

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 e target;
- Peso degli indicatori;
- Scale di riferimento, che vanno dal punteggio 1 al punteggio 4, come riportato nella tabella che segue, per confrontare il risultato degli indicatori rispetto ai target e pervenire ad una valutazione.

<b>Punteggio</b>	<b>Valutazione</b>
<b>4</b>	<b>Risultato superiore alle attese</b>
<b>3</b>	<b>Risultato conseguito</b>
<b>2</b>	<b>Risultato parzialmente conseguito</b>
<b>1</b>	<b>Risultato non conseguito</b>

Nel caso in cui in fase di monitoraggio, venissero annullati degli indicatori il loro peso verrà distribuito sugli indicatori appartenenti allo stesso obiettivo operativo, in maniera proporzionale al peso di questi indicatori.

In questo caso, nella Relazione sulla performance dovranno essere fornite le motivazioni che hanno condotto all'annullamento.

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 ponderazione terrà conto del punteggio conseguito dagli indicatori associati ad un obiettivo e del loro peso.

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

<b>Valutazione della performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa</b>	
<b>Punteggio (PS)</b>	<b>Descrittore valutativo</b>
<b><math>3,70 \leq \text{Punteggio} \leq 4,00</math></b>	<b>Ottimo</b>
<b><math>3,00 \leq \text{Punteggio} &lt; 3,70</math></b>	<b>Buono</b>
<b><math>2,00 \leq \text{Punteggio} &lt; 3,00</math></b>	<b>Sufficiente</b>
<b><math>1,00 \leq \text{Punteggio} &lt; 2,00</math></b>	<b>Non sufficiente</b>

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

### 3 – Valutazione della performance complessiva individuale

La valutazione della performance complessiva individuale è 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 dei livelli IV-VIII al raggiungimento degli obiettivi del CREA. Si ricorda che la differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il SMVP.

#### 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 DSC e ai Dirigenti degli Uffici direttamente dipendenti dalla Direzione generale;
- dal Dirigente della DSC ai Dirigenti degli Uffici dipendenti da questa Direzione;
- 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 e target;
- Pesi degli indicatori;
- Scale di riferimento, che vanno dal punteggio 1 al punteggio 4, come riportato nella tabella che segue, per confrontare il risultato degli indicatori rispetto ai target e pervenire ad una valutazione.

Punteggio	Valutazione
4	Risultato superiore alle attese
3	Risultato conseguito
2	Risultato parzialmente conseguito
1	Risultato non conseguito

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

La valutazione delle competenze e dei comportamenti 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, anche in modalità agile.

Il CREA per l'adozione del lavoro agile in modalità ordinaria ha emanato specifiche disposizioni tenendo conto della normativa di carattere nazionale; in particolare è stata predisposto un accordo che deve essere sottoscritto tra il Direttore del Centro/Dirigente e il dipendente.

Questa valutazione 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, per ciascun ruolo, sono stati individuati diversi tipi di competenze e, per ciascuna, 3 o 4 comportamenti attesi.

Nella definizione della Mappa, sono state distinte competenze e comportamenti in funzione dei seguenti ruoli:

- Direttore Generale,
- Dirigente della DSC,
- Dirigente di Ufficio, Direttore di Centro,
- Personale dei livelli IV – VIII.

#### Direttore Generale

Competenze	Comportamento atteso
<b>Decisionali</b>	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
<b>Gestionali</b>	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
<b>Relazionali</b>	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

Tenendo conto delle competenze e dei comportamenti indicati, il Direttore generale dovrà fornire all'interno della scheda per la sua valutazione, elementi utili per una corretta attribuzione del punteggio da parte del valutatore. Le informazioni dovranno essere, per quanto possibile, oggettive e verificabili.

## Dirigente della DSC, Dirigente di Ufficio, Direttore di Centro

Competenze	Comportamento atteso
<b>Decisionali</b>	Identifica obiettivi o problemi da risolvere e individua le priorità
	Individua modalità di operare innovative per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro
	Decide e opera nei tempi richiesti
<b>Gestionali</b>	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, anche senza attendere indicazioni
	Responsabilizza i collaboratori valorizzandone le capacità professionali e ne monitora le attività anche se realizzate in modalità agile
<b>Relazionali</b>	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, anche se lavorano in modalità agile, al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui
	Identifica i bisogni di apprendimento e promuove la crescita professionale e l'aggiornamento dei collaboratori
<b>Professionali</b>	Nelle occasioni di confronto, interviene in maniera competente e costruttiva
	Si tiene aggiornato rispetto alle competenze digitali e tecnico-specialistiche della sua Struttura organizzativa
	Confronta la sua visione con quanto realizzato presso altre amministrazioni, traendone elementi da applicare al proprio ambito
	Opera con chiarezza e accuratezza nella predisposizione dei documenti

## Personale dei livelli IV-VIII

Competenze	Comportamento atteso
<b>Tecnico-professionali</b>	Applica in maniera sistematica le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative e/o digitali possedute, necessarie allo svolgimento delle mansioni del profilo di appartenenza
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)
	Opera con accuratezza e precisione rispetto ai compiti assegnati dimostrando affidabilità
	Al fine di risolvere i problemi lavorativi, propone nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.)
<b>Relazionali</b>	Collabora attivamente con il responsabile della Struttura organizzativa nel perseguimento degli obiettivi assegnati, dimostrando un orientamento al risultato
	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
<b>Organizzative</b>	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto
	Organizza il proprio lavoro al fine di rispondere con tempestività alle richieste e nel rispetto delle scadenze, anche nel caso in cui operi in modalità agile
	Lavora in autonomia e con responsabilità anche nel caso in cui operi in modalità agile

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.



<b>Punteggio</b>	<b>Frequenza</b>
<b>4</b>	<b>sempre</b>
<b>3</b>	<b>frequentemente</b>
<b>2</b>	<b>occasionalmente</b>
<b>1</b>	<b>mai</b>

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 nei calcoli previsti nel cap. 4 – Metriche di valutazione della performance complessiva individuale.

Si evidenzia che, in caso di conflitto di interessi tra valutatore e valutato, ai sensi degli articoli 6 e 7 del Codice di comportamento del CREA (Codice comportamento CREA), è necessario che il valutatore si astenga dalle valutazioni, rimettendo, per la valutazione, gli atti al Direttore generale e comunicando per iscritto i motivi dell'astensione anche al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza.

## 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 del Direttore generale, dei Responsabili delle Strutture organizzative e del Personale dei livelli IV-VIII che opera nel CREA o che si trovano in posizione di distacco presso altre amministrazioni.

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 di livello generale della DSC, 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 punteggio relativo a ciascun ambito di valutazione per il peso relativo:

Ruolo	Calcolo della performance complessiva individuale
Direttore generale	$[(PE * 65\%) + (OI * 5\%) + (CC * 30\%)]$
Dirigente di livello generale della DSC, 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) (cfr. paragrafo 6.3).

## **5 – Conclusione della valutazione**

Al termine della procedura di valutazione, i punteggi relativi ai diversi ambiti di valutazione, che concorrono a determinare la performance complessiva individuale di ciascun valutato, vengono riepilogati in una scheda di valutazione che si compone di tre parti:

1. nella prima sono indicate le generalità del valutato (afferenza organizzativa, nome e cognome e profilo) e nome e cognome del valutatore;
2. nella seconda è riportata la valutazione delle competenze e dei comportamenti attesi;
3. nella terza sono riepilogati i punteggi che determinano la performance complessiva individuale (performance organizzativa a livello di Ente PE, performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa PS, punteggio medio delle competenze e dei comportamenti CC)

La scheda viene notificata, via e-mail, dal valutatore al valutato al suo indirizzo di posta elettronica istituzionale.

La data di notifica della scheda (formalizzazione della valutazione) corrisponde alla data di invio dell'e-mail da parte del valutatore. E' possibile, qualora il valutato non concordi con il punteggio conseguito, richiedere la procedura di conciliazione di cui al cap. 8.

Copia della scheda dovrà essere conservata dalla Struttura organizzativa e dal valutato, oppure da un sistema informatico.

## **6 – 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. 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.

### **6.1 – 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 (CCNL) 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 Regolamento di Organizzazione e Funzionamento prevede che tale compenso potrà essere corrisposto solo in seguito a valutazione positiva dei risultati gestionali e di ruolo raggiunti (art. 11 del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento).

La valutazione complessiva dei Direttori è basata sui seguenti elementi:

1. valutazione della performance complessiva individuale;
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, estensione e grado di infrastrutturazione delle aziende sperimentali, nonché 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 potrà essere ricondotta ai seguenti ambiti:

- 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.

### **6.2 – 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.

### **6.3 - 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.

## **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 come segue:

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

#### **... 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 del CREA cui il dipendente era assegnato, tenuto conto degli elementi informativi forniti dal responsabile dell'Amministrazione presso cui il dipendente è in distacco. Quest'ultimo effettuerà la valutazione delle competenze e dei comportamenti (CC) secondo quanto riportato nel paragrafo 3.2.

Per questo personale la performance complessiva individuale sarà calcolata secondo la metrica riportata nel cap. 4.

Per i dipendenti di Altre amministrazioni in distacco presso il CREA non viene effettuato nessun tipo di valutazione da parte del CREA.

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

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

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

Nel caso in cui una posizione dirigenziale venga assegnata in corso d'anno, il Dirigente nominato, nuovo responsabile della Struttura organizzativa, riceve dal Direttore generale 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.

Il responsabile della Struttura organizzativa successivamente alla cessazione dell'incarico 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.

## 8 - Procedure di conciliazione

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

Le procedure di conciliazione sono applicabili a tutto il personale CREA assoggettato alla valutazione.

La procedura di conciliazione è la seguente:

1. Il valutato, qualora non condivida in tutto o in parte la valutazione effettuata dal valutatore, invia a quest'ultimo, entro 15 giorni dalla notifica della valutazione, una nota di disaccordo in cui rileva gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione, eventualmente, anche con idonea documentazione (1<sup>a</sup> istanza);
2. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della nota, può rivedere la valutazione, procedere alla revisione del punteggio, oppure confermare la valutazione espressa. La decisione è trasmessa sulla mail istituzionale del valutato;
3. Il valutato, nel caso NON concordi con la revisione della valutazione di cui al punto 2, può proporre riesame entro 5 giorni (2<sup>a</sup> istanza) al Direttore generale con cui specifica puntualmente i motivi del dissenso identificando il punteggio che, sulla base dei suoi motivi, sarebbe stato quello coerente con il presente SMVP.

Nel caso dei Direttori di Centro e dei Dirigenti afferenti alla Direzione generale la proposta di riesame (2<sup>a</sup> istanza) deve essere presentata all'OIV per il tramite della STP.

4. Il Direttore generale, o l'OIV, decide nei successivi 10 giorni dal ricevimento della richiesta di riesame pervenuta via mail. E' facoltà del Direttore generale, o dell'OIV, audire il valutato e il valutatore. La decisione del Direttore generale o dell'OIV costituisce atto definitivo e impugnabile secondo l'ordinamento giudiziario vigente.

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

Tutte le comunicazioni inerenti le procedure di conciliazione dovranno essere inviate per conoscenza alla Struttura Tecnica Permanente (STP).

Nel caso in cui il valutatore non operi più nel CREA (quiescenza, mobilità o comando presso altro ente) la procedura di conciliazione verrà seguita dall'attuale responsabile della Struttura organizzativa.



## **9 - 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.

## 10 - 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. 2/2019 “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 OIV<sup>6</sup>.

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 inviato 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, potrà 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”.

## 11 – 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 Dirigente della DSC) 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.

---

<sup>6</sup> 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”

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

	Fasi	Attori	Tempi
<b>1</b>	<b>Processo di programmazione e attività propedeutiche all'avvio del Ciclo di gestione della performance</b>		
<b>1.1</b>	Definizione, aggiornamento e/o approvazione del Piano triennale di attività (comprensivo del piano di fabbisogno del personale)	Consiglio Scientifico, CdA, DG, Direttori dei Centri, Comitati scientifici dei Centri	Ottobre dell'anno precedente a quello di approvazione del PP
<b>1.2</b>	Definizione e approvazione del Bilancio preventivo	CdA, DG, Collegio dei revisori dei conti	Ottobre dell'anno precedente a quello di approvazione del PP
<b>1.3</b>	Eventuale aggiornamento del SMVP	OIV, STP, CdA	Prima dell'approvazione del PP

<b>2</b>	<b>Individuazione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi</b>		
<b>2.1</b>	Individuazione degli obiettivi strategici da assegnare al Dirigente di vertice (DG)	DG	Prima della stesura del PP
<b>2.2</b>	Individuazione e negoziazione con i Dirigenti ed i Direttori di: 1. obiettivi di performance relativi alla Struttura organizzativa di diretta responsabilità precedentemente concertati con il personale degli Uffici/Centri/Segreterie (obiettivi operativi); 2. eventuali obiettivi individuali.	2 casi: 1. da parte del DG nei confronti: – dei Dirigenti degli Uffici della Direzione generale; – del Dirigente della DSC; – dei Direttori dei Centri. 2. da parte del Dirigente della DSC nei confronti – dei Dirigenti degli Uffici ad essa assegnati	Prima dell'approvazione del PP
<b>2.3</b>	Definizione e adozione del Piano della performance (PP). Con l'approvazione del Piano della performance da parte del CdA, si intendono assegnati gli obiettivi strategici al Direttore generale e gli obiettivi operativi ai Responsabili delle Strutture organizzative e al personale dei livelli IV-VIII che opera nelle stesse e nelle Segreterie. Tramite e-mail verrà comunicato a tutto il personale CREA l'approvazione del PP; la data dell'e-mail corrisponderà alla data di assegnazione degli obiettivi. Se il Direttore generale viene nominato in corso d'anno, acquisisce automaticamente, per la relativa realizzazione, gli obiettivi strategici approvati con il Piano della performance.	DG, STP, CdA	Approvato entro il 31 gennaio
<b>2.4</b>	Pubblicazione del PP e comunicazione a tutto il personale del CREA	DG, STP	Immediatamente dopo l'approvazione del PP
<b>2.5</b>	Monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance	OIV	Entro la fine di febbraio

<b>3 Monitoraggio</b>			
<b>3.1</b>	<p>Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi strategici e operativi. La verifica riguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'effettiva possibilità di raggiungimento dell'obiettivo;</li> <li>• l'eventuale rimodulazione delle attività;</li> <li>• il rispetto della tempistica prevista.</li> </ul> <p>Modalità di svolgimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laddove possibile, attualizzazione dei "Valori di riferimento", dei "Target" e delle "Scale di valutazione" ricalcolati in base ai risultati ottenuti per i medesimi indicatori nell'anno precedente;</li> <li>• organizzazione di una o più riunioni tra i vari livelli gerarchici del personale, finalizzate alla predisposizione di schede riepilogative delle criticità evidenziate;</li> <li>• le schede riepilogative delle criticità rilevate contenenti anche eventuali proposte di rinegoziazione degli obiettivi, vengono inviate tramite e-mail al DG e ai Responsabili delle strutture organizzative;</li> <li>• le schede riepilogative delle criticità rilevate contenenti anche eventuali proposte di rinegoziazione degli obiettivi, vengono inviate all'OIV e discusse in sede di riunione;</li> <li>• l'OIV, sulla base delle schede riepilogative esaminate, al CdA comunica tramite il DG gli eventuali interventi correttivi da attuare in corso d'esercizio. Tali eventuali interventi correttivi saranno inseriti nella Relazione sulla performance.</li> </ul>	DG, Responsabili Strutture organizzative, Personale dei livelli IV-VIII, STP, OIV	Settembre
<b>3.2</b>	il CdA prende atto degli interventi correttivi proposti.	CdA	Ottobre

<b>4 Misurazione</b>			
<b>4.1</b>	La STP, sulla base delle risultanze del monitoraggio, predisponde le schede di valutazione per verificare il conseguimento degli obiettivi strategici e operativi inserendo, ove previsto, il risultato degli indicatori predeterminato dagli Uffici competenti.	STP	Entro Marzo dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>4.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Dirigente della DSC chiede di ricevere, entro marzo, dai Dirigenti degli Uffici afferenti alla DSC, un report sintetico sull'attuazione degli obiettivi operativi.</li> <li>• Il DG chiede al Dirigente della DSC, ai Dirigenti degli Uffici che ricadono sotto la Direzione generale e ai Direttori dei Centri, di ricevere entro aprile, un report sintetico sull'attuazione degli obiettivi operativi.</li> </ul>	DG, Dirigente della DSC, Dirigenti degli Uffici, Direttori dei Centri	Entro la fine di aprile dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>4.3</b>	L'OIV, per il tramite della STP, rivece dal DG un report sintetico sull'attuazione degli obiettivi strategici e, per la valutazione delle competenze e dei comportamenti del DG, una scheda contenente elementi utili per una corretta attribuzione del punteggio.	OIV, DG, STP	Entro la fine di maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>4.4</b>	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

<b>5</b>	<b>Valutazione e conclusione del Ciclo di gestione della performance</b>		
<b>5.1</b>	Valutazione della performance organizzativa della DSC, degli Uffici che ricadono sotto la DSC e degli Uffici afferenti alla Direzione generale anche mediante l'organizzazione di colloqui	DG, Dirigente della DSC; Dirigenti degli Uffici	Entro maggio dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.2</b>	Valutazione della performance organizzativa dei Centri anche mediante l'organizzazione di colloqui	DG, Direttori dei Centri	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.3</b>	Valutazione della performance organizzativa a livello di Ente	OIV	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.4</b>	Valutazione della performance complessiva individuale del DG anche mediante l'organizzazione di colloqui	OIV, DG	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.5</b>	Valutazione della performance complessiva individuale del Dirigente della DSC e dei Dirigenti degli Uffici che ricadono nella Direzione generale anche mediante l'organizzazione di colloqui (ROF, art. 22)	DG, Dirigente della DSC, Dirigenti Uffici	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.6</b>	Proposta di valutazione della performance complessiva individuale dei Dirigenti della DSC (ROF, art. 22) anche a seguito dell'organizzazione di colloqui	Dirigente della DSC; Dirigenti degli Uffici	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.7</b>	Valutazione della performance complessiva individuale dei Dirigenti della DSC (ROF, art. 22)	DG, Dirigente della DSC;	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.8</b>	Valutazione della performance complessiva individuale dei Direttori di Centro anche mediante l'organizzazione di colloqui	DG, Direttori dei Centri	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.9</b>	Approvazione delle valutazioni	CdA	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.10</b>	Notifica delle valutazioni ai Dirigenti, ai Direttori e al DG tramite e-mail	DG, Dirigenti, Direttori, STP	Entro Luglio
<b>5.11</b>	Attivazione procedure di conciliazione	DG, Dirigenti, Direttori, STP, OIV, personale interessato	Entro le tempistiche indicate nel cap. 8
<b>5.12</b>	Redazione della Relazione sulla performance	DG e STP	Entro Giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.13</b>	Approvazione da parte del CdA e validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla performance	CdA e OIV	Entro il 30 giugno dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.14</b>	Valutazione e notifica delle valutazioni da parte dei valutatori al personale dei livelli IV-VIII tramite e-mail	DG, Dirigenti, Direttori, personale dei livelli IV-VIII, STP	Entro il 15 ottobre dell'anno successivo all'adozione del PP
<b>5.15</b>	Attivazione procedure di conciliazione	DG, OIV, Dirigenti, Direttori, personale interessato, STP	Entro le tempistiche indicate nel cap. 8
<b>5.16</b>	Erogazione delle quote premiali vincolata alla validazione della Relazione sulla performance	Ufficio Personale	Successiv. alla certificazione dei fondi per la retrib. di risultato e il tratt. accessorio

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

<b>Soggetto valutato</b>	<b>Chi valuta</b>	<b>Chi approva la valutazione</b>
CREA nel suo complesso (performance organizzativa a livello di Ente)	OIV	CdA
Strutture organizzative (performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa): DSC, Uffici della Direzione generale, Centri e Segreterie	DG	CdA
Strutture organizzative (performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa): Uffici della DSC	DG su proposta del Dirigente della DSC	CdA
DG (performance complessiva individuale)	Proposta OIV	CdA
Dirigente della DSC (performance complessiva individuale)	DG	CdA
Direttori dei Centri (performance complessiva individuale <sup>7</sup> )	DG	CdA
Dirigenti degli Uffici della Direzione generale (performance complessiva individuale)	DG	CdA
Dirigenti degli Uffici della DSC (performance complessiva individuale)	DG su proposta del Dirigente della DSC	CdA
Personale dei livelli IV - VIII (performance complessiva individuale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG per le Segreterie e l'Ufficio stampa;</li> <li>• Dirigenti degli Uffici;</li> <li>• Direttori dei Centri</li> </ul>	DG

<sup>7</sup> La performance complessiva individuale è una delle quattro componenti della valutazione dei Direttori, così come indicato nel Regolamento di Organizzazione Funzionamento.