

Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* - SMVP -

Approvato con Delibera CdA n. 143-2025 del 17 dicembre 2025

Documento realizzato a cura della Dott. Alessandra Pasquini

alessandra.pasquini@crea.gov.it

Indice

Premessa	1
1 - Il CREA in sintesi	3
2 - I Documenti di programmazione del CREA	4
3 - Il Ciclo di gestione della performance e le sue fasi	4
4 - Gli Ambiti della valutazione	9
Valore pubblico	9
Performance organizzativa a livello di Ente (PE - Performance di Ente)	9
Performance organizzativa a livello di Struttura (PS - Performance di Struttura)	12
Obiettivi individuali (OI)	13
5 - Competenze e comportamenti (CC) distinti per ruolo e soggetti incaricati della loro valutazione	17
6 - Valutazione della performance individuale (PI) del personale Dirigenziale e del Personale dei livelli IV-VIII	25
7 - Differenziazione delle valutazioni ed erogazione della retribuzione di risultato al Direttore generale, ai Dirigenti generali, ai Dirigenti di Ufficio, ai Responsabili di Unità e al Personale dei livelli IV-VIII	26
8 - Il sistema informatico per la valutazione dei dipendenti di livello IV-VIII	27
9 - Valutazione dei Direttori delle Strutture scientifiche e calcolo della retribuzione di risultato	28
10 - Valutazione del Direttore Tecnico Scientifico e calcolo della retribuzione di risultato	31
11 - Valutazioni negative e criteri di riduzione dei premi	34
12 - Modifica o cessazione di un incarico dirigenziale in corso d'anno	34
13 - Conclusione della valutazione (Scheda di valutazione) e Procedura di conciliazione	34
14 - Utilizzo dei risultati della valutazione della performance individuale e distribuzione dei premi	36
15 - Gli incontri di calibrazione	36
Allegato A - Riepilogo delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance	37
Allegato B – Valutatori e comportamenti da valutare	41

Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 è l'insieme integrato dei principi, delle metodologie e degli strumenti da utilizzare per misurare e valutare le *performance* di un ente pubblico. La *performance* è da intendere come il contributo apportato dalle Strutture organizzative e dal Personale che vi opera al raggiungimento degli obiettivi individuati nella fase di programmazione tramite il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)¹.

Nel caso del CREA, le **Strutture organizzative** che attualmente devono essere considerate sono: l'Ente nel suo complesso, le Strutture della Rete scientifica (d'ora in poi Strutture scientifiche) e l'Amministrazione centrale. L'Amministrazione centrale, a sua volta, è considerata anche in riferimento alle sue componenti: la Direzione generale, le Direzioni di livello dirigenziale generale, la Direzione Tecnico Scientifica, gli Uffici di livello dirigenziale non generale (d'ora in poi Uffici) e le Unità. Il **Personale** a cui il SMVP si riferisce è costituito dal Direttore Generale, dai Dirigenti delle Direzioni di livello generale (d'ora in poi Dirigenti generali), dal Direttore Tecnico Scientifico, dai Dirigenti di livello dirigenziale non generale (d'ora in poi Dirigenti degli Uffici), dai responsabili di Unità, dai Direttori/Responsabili delle Strutture della Rete scientifica (d'ora in poi Direttori delle Strutture scientifiche) e dal Personale tecnico e amministrativo dei livelli IV-VIII. La loro performance individuale viene determinata sulla base dell'insieme delle attività svolte nell'ambito degli obiettivi operativi e degli obiettivi individuali assegnati e dei comportamenti manifestati, tenendo conto, altresì, della performance organizzativa complessiva del CREA.

Il SMVP non si applica ai Ricercatori e ai Tecnologi (livelli I-III) secondo quanto previsto dall' art. 74, comma 4, del D.Lgs. 150/2009.²

Il presente SMVP rappresenta la quinta stesura, successiva alle versioni del 2011, 2017, 2019 e 2021. Gli argomenti ricompresi sono stati affrontati in un'ottica di sviluppo e aggiornamento dell'ultima edizione approvata con Delibera CdA n.144 del 15 dicembre 2021, tenendo conto dei nuovi interventi normativi e di alcune criticità di applicazione.

Il documento si apre con una breve descrizione del CREA e dei principali documenti di programmazione (Capitoli 1 e 2). Nel Capitolo 3 sono esaminate le fasi che, nel loro insieme, costituiscono il *Ciclo di gestione della Performance* (o *Ciclo della performance*), un processo complesso che si estende su un arco di tempo di circa 18 mesi, durante il quale si sviluppa la programmazione degli obiettivi e la loro attuazione, quindi, la misurazione e la valutazione. Vengono successivamente illustrati nel dettaglio gli ambiti della valutazione che riguardano sia le Strutture organizzative, sia le persone (Cap. 4), nonché i soggetti che svolgono il ruolo di valutatore dei comportamenti e i protocolli di valutazione (Capitoli 5, 6 e 7). Il sistema informatico utilizzato per la valutazione del personale dei livelli IV-VIII è trattato nel Capitolo 8. La valutazione dei Direttori delle Strutture scientifiche, in termini di principi e metodi di calcolo, è trattata nel Capitolo 9, mentre il Capitolo 10 riguarda la valutazione del Direttore Tecnico Scientifico. I Capitoli 11 e 12 trattano delle valutazioni negative e dei casi in cui un incarico può cessare o essere modificato in corso d'anno. Come si concretizza la conclusione delle valutazioni (Scheda di valutazione) e come vengono attivate le procedure di conciliazione, nel caso in cui un valutato sia in disaccordo con la valutazione ricevuta, sono argomenti sviluppati nel Capitolo 13. Il Capitolo 14 riguarda l'utilizzo dei risultati della valutazione. Infine il Capitolo 15 è dedicato agli incontri di calibrazione che rappresentano l'applicazione di una filosofia di equità sia nella fase di attribuzione degli obiettivi di performance, che in quella di valutazione.

Nel testo sono presenti numerose note e rimandi alla normativa, tramite link diretti, per facilitare la contestualizzazione degli argomenti.

Per il CREA, come per ogni altra Amministrazione pubblica, l'adozione e l'applicazione dei principi e delle regole contenuti nel SMVP sono passaggi fondamentali anche per consentire la distribuzione dei premi al personale; in assenza, infatti, l'erogazione è vietata.

¹ 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.

² Art. 74, comma 4, del D.Lgs. 150/2009: "Con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni del Titolo II (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance) e del Titolo III (Merito e premi) del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca".

Le valutazioni del personale precedentemente individuato vengono fatte annualmente, indipendentemente dal periodo di lavoro svolto: l'entità del premio, infatti, viene parametrata in riferimento al tempo di servizio secondo accordi stabiliti in sede di contrattazione integrativa con le Organizzazioni sindacali.

Il CREA aggiorna annualmente i contenuti del SMVP, previo parere vincolante dell'OIV, così come previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009³ e delle Organizzazioni sindacali, rientrando i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance tra le materie di confronto sindacale stabilite nel [Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro vigente](#)⁴.

³ Art. 7, comma 1 del D.Lgs. 150/2009: "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e *aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione* il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

⁴ Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e ricerca Periodo 2019-2021, alla SEZIONE D. - ISTITUZIONI ED ENTI DI RICERCA E SPERIMENTAZIONE, Titolo I - RELAZIONI SINDACALI, Art. 123 Livelli, soggetti e materie di relazioni sindacali, comma 8, lettera C, stabilisce che i criteri generali dei sistemi di valutazione individuale della prestazione lavorativa sono oggetto di confronto sindacale.

1 - Il CREA in sintesi

In riferimento agli art. 1 e 2 dello Statuto approvato con decreto MASAF-MEF 7439 del 9 gennaio 2024: *“Il Consiglio per la ricerca in agricoltura e l’analisi dell’economia agraria (...) ha competenza scientifica generale nel settore agricolo, agroalimentare, agroindustriale, ittico, zootecnico, forestale, della nutrizione umana e degli alimenti, dello sviluppo rurale e dell’economia agraria. 2. Il CREA ha personalità giuridica di diritto pubblico, è dotato di autonomia scientifica, statutaria, regolamentare, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e contabile ed è vigilato dal Ministero dell’agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste” (...).* Inoltre, *“Nell’ambito dei settori di competenza (...) in un quadro di cooperazione e integrazione europea, il CREA svolge ricerche, sviluppa soluzioni tecnologiche, definisce modelli produttivi e gestionali diversificati e promuove l’innovazione in coerenza con le caratteristiche dei territori, con l’obiettivo strategico di sostenere lo sviluppo e la competitività del sistema agro-alimentare. La ricerca del CREA definisce strumenti per l’ottenimento di produzioni salubri, nutrienti, di qualità, a prezzi accessibili e che garantiscono una remunerazione adeguata per i produttori, limitando gli impatti su ambiente, clima e salute dei consumatori e valorizzando i servizi ecosistemici dell’agricoltura e delle foreste. Il CREA promuove e sostiene la conservazione delle risorse genetiche e della biodiversità degli ecosistemi agrari, forestali ed ittici, sulla base degli obiettivi e degli indirizzi definiti dal Ministero. 3. Le predette finalità sono perseguite, coerentemente con l’art. 9 della Costituzione, per promuovere lo sviluppo della cultura, la ricerca scientifica e tecnologica, la tutela del paesaggio, la tutela dell’ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell’interesse delle future generazioni e per contribuire all’innovazione e al progresso sociale ed economico sostenibile del Paese.*

L'organo di indirizzo politico-amministrativo del CREA è il Presidente che si avvale per le decisioni del Consiglio di Amministrazione e del supporto del Collegio dei revisori dei conti e del Consiglio scientifico.

Il CREA è costituito da una Rete di Strutture scientifiche con sedi in tutto il territorio nazionale. La Sede amministrativa si trova a Roma, è articolata in una Direzione generale da cui dipendono le Direzioni di livello generale, la Direzione Tecnico Scientifica e gli Uffici.

Nei Centri di ricerca e nell’Amministrazione centrale lavorano circa 2000 dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato inquadrati nei seguenti profili:

- Dirigente Amministrativo (I-II fascia)
- Ricercatore (I-II-III livello)
- Tecnologo (I-II-III livello)
- Funzionario di Amministrazione (IV-V livello)
- Collaboratore Tecnico (IV-V-VI livello)
- Collaboratore di Amministrazione (V-VI-VII livello)
- Operatore Tecnico (VI-VII-VIII livello)
- Operatore di Amministrazione (VII-VIII livello)

La struttura complessiva del CREA è [pubblicata sul sito web del CREA](#).

2 - I Documenti di programmazione del CREA

Nel contesto della *performance* i documenti di programmazione da considerare sono:

Il **Documento di Visione Strategica – DVS** (previsto dall'art. 14 dello Statuto) che contiene le linee di indirizzo fondamentali delle attività di ricerca dell'Ente, quale istituzione al servizio del sistema agroalimentare e forestale nazionale e dell'Italia nei prossimi dieci anni. In esso è presente un'analisi del contesto esterno e interno in cui il CREA si trova ad operare e vengono delineate le macro finalità strategiche in relazione ad archi di tempo molto lunghi, che trovano una definizione più puntuale nei Piani Triennali delle Attività che vengono definiti o aggiornati annualmente.

Il **Piano Triennale delle Attività - PTA** (previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218 e dall'art. 14 dello Statuto) nel quale vengono definiti i programmi di ricerca, i risultati scientifici e socio-economici attesi, nonché il fabbisogno di personale e le risorse strumentali e finanziarie previste per ciascuno dei programmi e progetti in cui è esso articolato il Piano.

Il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, (introdotto dall'articolo 6 del decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, nonché il DPR 24 giugno 2022 n.81 e il DM 30 giugno 2022 n.132.

Il PIAO è il documento nel quale sono esplicitati i collegamenti tra le strategie dell'Ente (definiti nel DVS e nel PTA) e la conseguente programmazione operativa in termini di obiettivi di performance (*cascading*). In esso viene evidenziata anche la coerenza con gli strumenti di gestione e valorizzazione del capitale umano, in particolare il reclutamento, il lavoro agile, la formazione e le azioni finalizzate al rispetto della parità di genere, nonché gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione. Nella specifica sezione sul "Valore pubblico" sono definiti i possibili impatti generati dall'azione del CREA sul "benessere" economico, sociale, ambientale e/o sanitario, delle comunità di riferimento (stakeholders) dell'Ente.

Il **Bilancio preventivo**, documento contabile redatto annualmente al fine di determinare le entrate previste e le spese programmate durante il corso dell'anno. Nel PIAO devono essere indicati i collegamenti tra la pianificazione strategica e operativa e le risorse economiche previste nel Bilancio, necessarie per poterla realizzare.

3 - Il Ciclo di gestione della performance e le sue fasi

Il CREA, in quanto Ente pubblico di ricerca, in materia di *performance* segue le indicazioni fornite dal Ministro della Pubblica amministrazione e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in particolare, quanto riportato nel D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii.

Il *Ciclo della performance* è un processo complesso attraverso il quale si definiscono gli obiettivi dell'Ente, si associano le risorse necessarie al loro raggiungimento, si monitorano le attività previste, se necessario si apportano interventi correttivi, si misurano e si valutano i risultati, quindi, si rendicontano e si utilizzano i risultati ottenuti anche per premiare il merito.

Conclude le **attività propedeutiche all'avvio del Ciclo di gestione della performance** (che conducono alla predisposizione dei documenti di programmazione prima citati, nei quali vengono anche prefigurate le connessioni con il PIAO) e facendo riferimento all'art. 4, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009,⁵ il *Ciclo della performance* del CREA è articolato nelle seguenti fasi:

- 1. Programmazione: negoziazione degli obiettivi di performance e loro assegnazione.** E' un percorso condiviso in cui, secondo la logica del *cascading*, a partire dai vertici dell'organizzazione si

⁵ art. 4, comma 2 del D.Lgs 150/2009 - *Ciclo di gestione della performance*

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

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

definiscono e si concordano - nell'ambito della cornice strategica e in coerenza con le risorse disponibili - gli obiettivi di performance, ossia azioni operative, chiare, perseguibile e verificabili, che il Direttore Generale assegna ai responsabili delle diverse Strutture organizzative e che devono portare al raggiungimento di un risultato. Su tali obiettivi, corredati da indicatori, valori di riferimento, target e scale di valutazione si basa la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

All'interno del PIAO, pertanto, oltre ad essere indicati gli obiettivi e gli indicatori di Valore pubblico, sono riportati:

- gli obiettivi di performance organizzativa a livello strategico, su base triennale e riferiti al CREA nel suo complesso;
- gli obiettivi di performance operativa, su base annuale e riferiti a singole Strutture organizzative.

In questa fase, inoltre, viene effettuata la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali, identificati anche negli ambiti indicati dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il PIAO è approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno e pubblicato, oltre che sulla [sezione dedicata](#) del sito web del CREA, anche sul [Portale PIAO](#) del Dipartimento della Funzione pubblica.

2. Monitoraggio: verifiche sulla realizzazione degli obiettivi e/o su eventuali stati di avanzamento.

E' una fase di controllo riguardante il rilevamento di eventuali criticità che possono ostacolare la realizzazione degli obiettivi di performance programmati. Nel caso vengano riscontrate, si procede con interventi correttivi sulla programmazione. Il monitoraggio può essere effettuato una o più volte nel corso dell'anno, per cause interne o esterne che possono avere un impatto sulla programmazione stabilita nel PIAO, ed è documentato da una chiara reportistica. Il monitoraggio è una funzione svolta sia dall'amministrazione, nell'esercizio del controllo direzionale, proprio delle responsabilità dirigenziali, sia dall'OIV, nell'esercizio delle funzioni richiamate al comma 1, art.6 del D.Lgs. 159/2009.

Il CREA prevede un momento formale di monitoraggio nel mese di settembre di ogni anno. Ai responsabili delle Strutture organizzative viene chiesto di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ed eventualmente di avviare una revisione per ridefinire obiettivi e/o target divenuti non più coerenti o perseguibili. Nel caso i responsabili delle Strutture organizzative richiedano variazioni riconducibili ad uno seguenti casi:

- eventi/situazioni esterne non prevedibili in fase di programmazione, tali da incidere significativamente sul raggiungimento dell'obiettivo o da rendere lo stesso superato;
- una non corretta definizione della "target" accertata successivamente alla fase di programmazione;
- mutamenti organizzativi interni che determinano un cambiamento delle priorità o una riduzione delle risorse assegnate,

il processo di modifica prevede l'approvazione delle richieste da parte del Direttore Generale che assegna gli obiettivi di performance.

Variazioni sugli obiettivi assegnati possono derivare anche dalla necessità, rilevata dai Dirigenti di vertice, di affrontare o approfondire tematiche non rilevate in fase di programmazione. In tali casi, previa condivisione con i responsabili interessati, possono essere effettuate nuove assegnazioni.

Gli esiti del monitoraggio della performance organizzativa, nonché le eventuali variazioni proposte, sono formalmente e tempestivamente comunicati all'Organismo Indipendente di Valutazione, che ne presidia il processo.

3. Misurazione: quantificazione del risultato degli indicatori. Tramite l'utilizzo di indicatori, già individuati in fase di programmazione, si verifica o calcola il risultato raggiunto collegato all'obiettivo. La misurazione costituisce il presupposto per la valutazione. Per garantire l'efficacia nella misurazione è fondamentale che obiettivi e indicatori abbiano una loro consistenza e validità. Un approfondimento su questo argomento è riportato nel box della pagina successiva.

Obiettivi e Indicatori di performance

Per consentire la misurazione della performance organizzativa sia a livello di Ente, che delle Strutture organizzative di cui si compone, nella sezione del PIAO dedicata alla performance, a ciascun obiettivo strategico e operativo sono associati uno o più indicatori; ciò al fine di rappresentare in forma multidimensionale l'attività svolta e i risultati legati al raggiungimento dell'obiettivo stesso.

La loro valutazione, effettuata dal Direttore Generale in collaborazione, a seconda del caso, con i Dirigenti generali o il Direttore Tecnico Scientifico, tiene conto del livello di conseguimento.

Obiettivi, indicatori e target devono essere "sfidanti", riguardare, quindi, il raggiungimento di risultati che rappresentino un miglioramento delle performance del CREA o attestino il mantenimento di livelli di operatività già considerati ottimali.

Nel caso in cui ad un obiettivo siano associati più indicatori, a ciascuno di essi è attribuito un peso %; la somma delle % deve essere pari a 100%. La ripartizione dei pesi tra gli indicatori dipende dal valore degli stessi nell'ambito dell'obiettivo.

Nella fase di programmazione può essere stabilito, anche in riferimento agli obiettivi sia strategici che operativi, che non tutti abbiano lo stesso peso, ma che lo stesso possa essere differenziato in funzione dell'importanza dell'obiettivo stesso. Anche in questo caso somma dei pesi assegnati agli obiettivi deve risultare pari a 100%.

In accordo con quanto indicato nelle [Linee guida per il Piano della Performance](#) del Dipartimento della Funzione Pubblica, il CREA considera i seguenti tipi di indicatori:

- **stato delle risorse**, che quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili). Possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione;
- **efficienza**, che esprimono la capacità di utilizzazione delle risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output);
- **efficacia**, che esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi.
- **impatto**, che esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da attività specifiche sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico.

Per ciascun indicatore sono individuati: il target da raggiungere, le modalità per il suo calcolo, una scala di riferimento che individua i range di possibili valori che il risultato dell'indicatore può assumere, la fonte dei dati.

Indicatori associati ad uno stesso obiettivo assegnato a Strutture diverse possono avere target differenziati, in quanto calibrati sulla serie storica dei risultati conseguiti da ciascuna negli anni precedenti. Questa casistica è molto frequente per gli indicatori scientifici assegnati alle Strutture della Rete scientifica.

La fonte dati da utilizzare per verificare l'effettivo conseguimento del risultato, laddove possibile, è esterna all'Ente.

Per ogni singolo **obiettivo di performance**, il risultato, espresso dall'indicatore o dagli indicatori associati, è ricondotto ad una scala di valutazione con punteggi che vanno da 4 a 1, ai quali corrisponde un giudizio:

Punteggio e giudizio
4 = Risultato superiore alle attese
3 = Risultato conseguito
2 = Risultato parzialmente conseguito
1 = Risultato non conseguito

- ❖ Nel caso in cui ad un obiettivo è associato un solo indicatore, il punteggio dell'obiettivo corrisponde a quello dell'indicatore.
- ❖ Nel caso in cui ad un obiettivo sono associati più indicatori, il punteggio dell'obiettivo è dato dalla somma dei punteggi ottenuti dagli indicatori, ciascuno moltiplicato per il suo peso.

Se in fase di monitoraggio viene rilevato che, rispetto alla programmazione iniziale, è necessario eliminare o modificare un obiettivo o un suo indicatore, il suo peso viene distribuito sugli indicatori appartenenti al medesimo obiettivo, in maniera proporzionale rispetto al peso di questi ultimi.

Nella Relazione sulla performance, che viene redatta dall'Ente a conclusione del *Ciclo della performance*, vengono illustrate le motivazioni che hanno condotto all'annullamento o alla modifica degli obiettivi.

Nel caso ciò accada per gli obiettivi strategici, l'OIV viene informato per le opportune comunicazioni all'organo di indirizzo politico amministrativo, che ha il compito di verificare il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici, secondo quanto disposto dall'art. 15, comma 2, lettera c) del D.Lgs 150/2009⁶.

- 4. Valutazione: determinazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e delle performance individuali.** Gli esiti della misurazione, confrontati con i target e le scale stabilite nella fase di programmazione (eventualmente modificati nella fase di monitoraggio), determinano il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance. Viene verificato l'allineamento oppure lo scostamento (in positivo o in negativo) dei risultati degli indicatori rispetto ai valori di riferimento (target) tenendo conto delle scale di valutazione relative.

In riferimento al Direttore Generale, ai Dirigenti generali, al Direttore Tecnico Scientifico, ai Dirigenti degli Uffici, ai Direttori delle Strutture scientifiche e al Personale tecnico e amministrativo dei livelli IV-VIII, rientra nella fase di valutazione anche la determinazione della loro *"performance individuale"*, un indice sintetico che tiene conto, oltre che della valutazione della Struttura organizzativa di appartenenza, anche della valutazione degli obiettivi individuali (personale dirigenziale e Direttori delle Strutture scientifiche) e dei comportamenti.

- 5. Conclusione del Ciclo della performance: rendicontazione dei risultati e validazione della Relazione sulla Performance.** Il CREA, partendo dalla programmazione degli obiettivi definita nel PIAO rendiconta i risultati ottenuti nella Relazione sulla Performance⁷. Con la sua validazione da parte dell'OIV, il *Ciclo della performance* si chiude. La Relazione riporta, in un'ottica di completezza e trasparenza, anche le eventuali rimodulazioni di obiettivi e indicatori sopraggiunti nella fase di monitoraggio. Viene approvata dal CdA e pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web del CREA entro il 30 giugno, successivamente alla validazione dell'OIV.

Utilizzo dei risultati della valutazione. La validazione da parte dell'OIV è condizione necessaria per l'utilizzo degli strumenti premiali collegati alla performance individuale secondo principi di valorizzazione del merito, così come disposto nel Titolo III del D.Lgs.150/2009.

Una trattazione di maggiore dettaglio è riportata nell'[Allegato A - Riepilogo delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance](#), nel quale, per ciascuna fase, sono esplicitate le attività, gli attori coinvolti e i tempi di attuazione.

⁶ art. 15, comma 2, lettera c) del D.Lgs 150/2009 - Responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo

1. (...)

2. L'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:

a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;

b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);

c) **verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;**

d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

⁷ La Relazione sulla Performance è uno strumento di miglioramento gestionale che consente all'amministrazione di riprogrammare obiettivi e risorse basandosi sui risultati ottenuti nell'anno precedente. Inoltre, è uno strumento di *accountability* (responsabilità di spiegare le proprie azioni o risultati) attraverso il quale il CREA comunica agli stakeholder interni ed esterni i risultati raggiunti con gli obiettivi programmati, le cause di eventuali scostamenti, garantendo trasparenza e chiarezza della propria azione amministrativa, tecnica e scientifica.



4 - Gli Ambiti della valutazione

Gli ambiti della valutazione che il CREA considera sono:

- a. Valore pubblico (*Obiettivi di valore pubblico*);
- b. Performance organizzativa a livello di Ente (*Performance di Ente - PE*) che fa riferimento agli obiettivi di performance strategici e alla valutazione partecipativa;
- c. Performance a livello delle Strutture organizzative in cui l'Ente è articolato (*Performance di Struttura - PS*) che fa riferimento agli obiettivi di performance operativi;
- d. Obiettivi individuali (*che possono essere assegnati al Direttore Generale, ai Dirigenti generali, al Direttore Tecnico Scientifico, ai Dirigenti degli Uffici e ai Direttori delle Strutture scientifiche - OI*);
- e. Competenze e comportamenti (*considerati per tutti i profili in maniera differenziata - CC*).

Gli ambiti da “b” a “e” entrano in varia misura nei metodi di calcolo per la valutazione della performance individuale (PI).

Valore pubblico

Dall'anno 2022, con l'introduzione del PIAO, il CREA, così come gli altri EPR, ha iniziato un percorso di individuazione dei propri obiettivi di Valore pubblico, ossia comprendere nello specifico quali sono le politiche dell'Ente che possono generare un impatto sul livello di benessere economico, sociale e ambientale degli stakeholder sia interni che esterni.

Il concetto di Valore pubblico abbraccia tutti gli ambiti operativi dell'amministrazione; la sua creazione dipende dal miglioramento delle *performance* dell'amministrazione che, a loro volta, sono legate al miglioramento della sua “salute” in termini di risorse umane, strumentali e ambientali.

A partire dal PIAO 2025-2027 il CREA ha adottato alcuni degli obiettivi e indicatori di Valore pubblico, recentemente definiti e [presentati](#) da un gruppo di lavoro istituito tra l'ISTAT e il [Centro di Ricerca sul Valore Pubblico \(CERVAP\)](#), che sono specifici per gli Enti pubblici di ricerca (EPR).

Al fine di realizzare una pianificazione complessivamente coerente, gli obiettivi e gli indicatori di Valore pubblico sono messi in relazione con gli obiettivi e gli indicatori di performance che rientrano nella programmazione CREA.

Performance organizzativa a livello di Ente (PE - Performance di Ente)

Questo ambito di valutazione fa riferimento al grado di conseguimento degli obiettivi strategici di performance del CREA che vengono definiti nel PIAO e che derivano dalla pianificazione strategica istituzionale dell'Ente. Gli obiettivi strategici sono assegnati al Direttore Generale. Nella fase di programmazione strategica è assicurato uno scambio sinergico di informazioni attraverso incontri a vari livelli, per garantire il contributo di tutti i responsabili alla costruzione di obiettivi coerenti con il contesto, ampiamente condivisi e partecipati.

Il CREA stabilisce i propri obiettivi strategici in coerenza con:

- il mandato istituzionale, le attività e le finalità previste dallo Statuto;
- le Direttive e gli Atti di indirizzo e coordinamento del Ministero vigilante;
- le Direttive emanate dal Ministro della Pubblica amministrazione;
- le Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, in, particolare l'art 1, comma 8 della legge 6 novembre 2012, n. 1908;
- il Documento di Visione Strategica (DVS);
- il Piano Triennale di Attività (PTA);

⁸ L'art. 1, comma 8, della legge 6 novembre 2012, n. 190 prevede, tra l'altro, che l'organo di indirizzo dell'Ente definisca gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione.

- il Bilancio di previsione, rispetto alle missioni (017 - Ricerca e innovazione e 032 - Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche) e ai programmi (017.022 - Ricerca scientifica e tecnologica di base e applicata e 032.003 - Servizi Affari generali per le Amministrazioni pubbliche);
- i Documenti di programmazione amministrativa;
- i Piani della formazione secondo quanto previsto dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione, in particolare [Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti](#) del 14 gennaio 2025;
- I Piani delle Azioni Positive e i Gender Equality Plan (o documento equivalente).

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 di bilancio "017 - Ricerca e innovazione" vengono ricondotti agli ambiti:

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

Per verificare l'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici di performance, nel PIAO vengono ad essi associati uno o più indicatori, con i relativi pesi, target e scale di valutazione (Rif. box: "Obiettivi e Indicatori di performance").

La performance a livello di Ente è riferita, oltre che alla realizzazione degli obiettivi strategici, anche ai risultati derivanti da sistemi di **valutazione partecipativa** che il CREA ha sviluppato, facendo riferimento a quanto previsto all'art. 19 bis del D.Lgs 150/2009⁹.

Ad oggi si tiene conto dei risultati derivanti dai sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione (*Customer Satisfaction*) degli stakeholder esterni che partecipano agli eventi organizzati dal CREA o usufruiscono dei servizi contenuti nella [Carta dei Servizi CREA](#). Questi sistemi consentono la raccolta automatica dei questionari, compilati online, che costituiscono la base per il calcolo di un "Indice medio di soddisfazione".

La scala di valutazione, a cinque livelli, è la seguente:

Livello	Indice medio di soddisfazione	Punteggio e giudizio
1°	$4,50 \leq \text{Indice} \leq 5,00$	4 = Risultato superiore alle attese
2°	$4,00 \leq \text{Indice} < 4,50$	3,5 = Risultato pienamente conseguito
3°	$3,50 \leq \text{Indice} < 4,00$	3 = Risultato conseguito
4°	$3,00 \leq \text{Indice} < 3,50$	2,5 = Risultato parzialmente conseguito
5°	$\text{Indice} < 3,00$	2 = Risultato non conseguito (Valutazione negativa)

⁹ Art. 19-bis - (Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali)

1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.
2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).
3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.
4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.
5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)

La valutazione viene considerata negativa qualora l'indice risulti minore di 3 e, conseguentemente il punteggio risulti pari a 2 (Risultato non conseguito).

>>>>>>>><<<<<<<<<

Ricapitolando: la performance organizzativa a livello di Ente (PE) è costituita dalla somma di due componenti: una tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (Valutazione Obiettivi Strategici, VOS), l'altra è riferita alla Valutazione partecipativa (*Customer Satisfaction*, CS). Nel PIAO, per ciascuna componente, in CREA stabilisce un peso percentuale, "p", che viene determinato di anno in anno. La somma dei due pesi deve essere pari a 100%.

La formula di calcolo è la seguente:

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

PE = Performance organizzativa a livello di Ente

VOS = Valutazione Obiettivi Strategici

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

CS = Valutazione della Customer Satisfaction

pCS = peso componente riferita ai risultati delle indagini di Customer Satisfaction¹⁰

Effettuati i calcoli, la PE viene ricondotta ad una **scala a 7 livelli**, ciascuno dei quali è individuato da un range di punteggi in cui la PE può rientrare, e da un giudizio valutativo.

Livello	Range punteggi (PE)	Giudizio valutativo
1°	$3,70 \leq \text{Punteggio} \leq 4,00$	Eccellente
2°	$3,40 \leq \text{Punteggio} < 3,70$	Ottimo
3°	$3,10 \leq \text{Punteggio} < 3,40$	Distinto
4°	$2,80 \leq \text{Punteggio} < 3,10$	Buono
5°	$2,50 \leq \text{Punteggio} < 2,80$	Discreto
6°	$2,00 \leq \text{Punteggio} < 2,50$	Sufficiente
7°	Punteggio < 2,00	Insufficiente (Valutazione negativa)

Il punteggio PE entra nei calcoli per la valutazione della performance individuale (PI).

>>>>>>>><<<<<<<<<

Secondo quanto disposto dall'art. 14 del D.Lgs. 150/2009 l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) esercita, tra le altre, le attività di controllo strategico e riferisce, in proposito, direttamente all'Organo di indirizzo politico-amministrativo. Valuta, quindi, 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 OIV verifica l'effettiva adozione di sistemi

di rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa a livello di Ente.

Queste attività sono riconducibili alla verifica del conseguimento degli obiettivi strategici del CREA e ai risultati della *Customer Satisfaction* riferita alla valutazione partecipativa.

Ne consegue che la valutazione della performance organizzativa a livello di Ente viene effettuata dall'OIV e approvata dal Consiglio di Amministrazione (CdA).

Performance organizzativa a livello di Struttura (PS - Performance di Struttura)

Questo ambito di valutazione fa riferimento al grado di conseguimento degli obiettivi operativi di performance, da raggiungere nell'ambito delle Strutture organizzative del CREA (Unità di analisi), che il Direttore Generale, in quanto responsabile della gestione amministrativa dell'Ente, e sovrintendendo all'attività di tutti gli Uffici, assegna ai Dirigenti generali, al Direttore Tecnico Scientifico, ai Dirigenti degli Uffici, ai Responsabili delle Unità e ai Direttori delle Strutture scientifiche.

Le Unità di analisi sono le Strutture della Rete scientifica e l'Amministrazione centrale. L'Amministrazione centrale può essere considerata nella sua interezza o in riferimento alle sue componenti: le Direzioni di livello dirigenziale generale, la Direzione Tecnico Scientifica, gli Uffici e le Unità.

Per una coerenza complessiva della programmazione, gli obiettivi operativi sono definiti nell'ambito più generale degli obiettivi strategici tramite un processo di *cascading*, ossia tramite la generazione, a partire da obiettivi di alto livello, di obiettivi operativi circoscritti e indipendenti. La definizione stessa degli obiettivi deriva da un processo di confronto e condivisione tra i responsabili di vertice.

La recente Direttiva del Ministro della Pubblica amministrazione [Prime indicazioni operative in materia di misurazione e valutazione della performance individuale](#) del 24 gennaio 2024, in riferimento agli obiettivi operativi ha ribadito che *... gli obiettivi devono essere chiari, concreti, misurabili e assegnati tempestivamente, previo colloquio, ...finalizzati all'incremento dell'efficienza e dell'efficacia del lavoro pubblico e aderenti alla specificità dei destinatari e alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. La tempestività nella loro assegnazione è il presupposto necessario affinché il personale abbia modo e tempo di predisporre gli strumenti organizzativi correlati al proprio livello funzionale e di responsabilità che ritiene necessari per il loro conseguimento*".

Nel processo di individuazione, negoziazione ed assegnazione degli obiettivi operativi è prevista la realizzazione di incontri anche finalizzati della "calibrazione" degli obiettivi stessi, affinché i risultati attesi da ciascuna Struttura organizzativa siano comparabili, dal punto di vista sia qualitativo che quantitativo (si veda anche Capitolo 15 – Gli incontri di calibrazione).

Come indicato, nel CREA gli obiettivi di performance possono essere individuati anche in riferimento all'Amministrazione centrale considerata nella sua interezza, in alternativa all'assegnazione di obiettivi di performance alle singole Strutture organizzative che la compongono (Direzioni di livello generale, Uffici e Unità). Responsabili di questi obiettivi sono i Dirigenti generali, il Direttore Tecnico Scientifico, i Dirigenti degli Uffici e i Responsabili di Unità coinvolti nella loro attuazione. In questo caso, il valore complessivo della performance dell' "Amministrazione centrale" entra nei calcoli della performance individuale dei Dirigenti generali, del Direttore Tecnico Scientifico, dei Dirigenti degli Uffici, dei Responsabili di Unità e dei dipendenti di livello IV-VIII che vi operano.

Per la valutazione degli obiettivi operativi si deve fare riferimento a quanto riportato nel box "[Obiettivi e Indicatori di performance](#)".



Ricapitolando: la performance di ciascuna Struttura organizzativa (PS) è data dalla media aritmetica delle valutazioni ottenute da ciascuno degli obiettivi operativi negoziati e assegnati, anche in funzione del peso assegnato agli indicatori (uno o più) che li rappresentano.

La formula di calcolo è la seguente:

Performance organizzativa a livello di Struttura (PS) = Media Punteggi Obiettivi operativi*

$$PS = \frac{Pob_1 + Pob_2 + \dots + Pob_n}{N}$$

**caso in cui agli obiettivi è stato assegnato lo stesso peso.*

PS = Performance a livello di Struttura organizzativa

Pob₁ = Punteggio obiettivo operativo 1

Pob₂ = Punteggio obiettivo operativo 2

Pob_n = Punteggio obiettivo operativo n

n = Numero degli obiettivi

Come per l'Ente nel suo complesso, effettuati i calcoli, per ogni Struttura organizzativa la PS viene ricondotta ad una **scala a 7 livelli**, ciascuno dei quali è individuato da un range di punteggi in cui la PS può rientrare, e da un giudizio valutativo.

Livello	Range punteggi (PS)	Giudizio valutativo
1°	3,70 ≤ Punteggio ≤ 4,00	Eccellente
2°	3,40 ≤ Punteggio < 3,70	Ottimo
3°	3,10 ≤ Punteggio < 3,40	Distinto
4°	2,80 ≤ Punteggio < 3,10	Buono
5°	2,50 ≤ Punteggio < 2,80	Discreto
6°	2,00 ≤ Punteggio < 2,50	Sufficiente
7°	Punteggio < 2,00	Insufficiente (Valutazione negativa)

Il punteggio PS entra nei calcoli per la valutazione della performance individuale (PI).

Obiettivi individuali (OI)

In riferimento alle posizioni di Direttore Generale, di Dirigente di livello generale, di Direttore Tecnico Scientifico, di Direttore di Struttura scientifica, di Dirigente di Ufficio e di Responsabile di Unità, possono essere assegnati obiettivi specifici, da considerare "individuali".

Gli obiettivi individuali, annualmente, vengono indicati nel PIAO ed esplicitati rispetto all'assegnazione, al target da raggiungere e alla metodologia di valutazione.

Chi riceve l'obiettivo individuale	Chi può assegnare l'obiettivo individuale
- Direttore Generale	- Consiglio di Amministrazione
- Direttori delle Strutture scientifiche	- Direttore Generale
- Dirigenti generali	- Direttore Generale
- Direttore Tecnico Scientifico	- Direttore Generale
- Dirigenti di Uffici degli Uffici che rientrano nella Direzione Generale, nelle Direzioni di livello generale e nella Direzione Tecnico Scientifica	- Direttore Generale
- Responsabili di Unità di supporto agli Organi e che rientrano nella Direzione Generale, nelle Direzioni di livello generale e nella Direzione Tecnico Scientifica	- Direttore Generale

Questi obiettivi riguardano l'attuazione di specifiche disposizioni normative come, ad esempio, quelle contenute nelle direttive e circolari del Ministro della Pubblica amministrazione in materia di formazione¹¹, oppure quelle del Ministero dell'Economia e Finanze, riguardanti i tempi pagamento delle fatture.

In riferimento all'ambito riguardante i tempi di pagamento delle fatture, la circolare [Applicazione della Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024 della Ragioneria generale dello Stato e Dipartimento della Funzione pubblica in materia di riduzione dei tempi di pagamento](#) e successive, prevede che nei SMVP vengano indicati specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento, da valutare, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato. Il CREA considera l'applicazione di questa circolare e l'**indicatore di ritardo dei pagamenti**, in termini di:

- **obiettivo individuale** per i Direttori delle Strutture scientifiche e per i Dirigenti dell'Amministrazione centrale;
- **obiettivo di performance** per le Strutture scientifiche.

La valutazione di questo obiettivo/indicatore prevede:

Se considerato come obiettivo individuale:

Indicatore del tempo medio di ritardo	% Decurtazione* sulla retribuzione di risultato pari a:
Ritardo pari o minore di "0" giorni	- 0%
Ritardo pari a 1 giorno	- 1%
Ritardo pari a 2 giorni	- 2%
...	- ... %
...	- ... %
Ritardo pari a 30 o più giorni	- 30%

**Gli importi decurtati non saranno ridistribuiti ma andranno in economia di spesa*

¹¹

- Direttiva del 23 marzo 2023 [Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza](#)
- Direttiva del 14 gennaio 2025 [Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti](#)

Se considerato come obiettivo performance delle Strutture scientifiche:

Indicatore del tempo medio di ritardo	Punteggio
Ritardo pari o minore di “0”	4
Ritardo compreso tra 1 e 10 giorni	3
Ritardo compreso tra 11 e 20 giorni	2
Ritardo maggiore 20 giorni	1

>>>>>>><<<<<<<<

Altri **obiettivi individuali** possono essere formulati in applicazione del Codice di comportamento, oppure in relazione all’applicazione delle misure anticorruzione, oppure possono essere **negoziati sulla base di specifiche esigenze di programmazione dell’Ente**. Nel caso del Direttore Tecnico Scientifico, ad esempio, assumono una particolare rilevanza in riferimento alla sua responsabilità del coordinamento scientifico e tecnologico dell’attività di ricerca CREA.

Ricapitolando: la performance riferita agli obiettivi individuali (OI) è data dalla media aritmetica delle valutazioni ottenute da ciascuno, tenuto conto degli indicatori che li rappresentano e il peso assegnato a ciascuno.

Per la loro valutazione si tiene conto, quindi, di quanto riportato nel box “Obiettivi e Indicatori di performance”.

La **formula di calcolo** è la seguente:

<p><u>Valutazione Obiettivi individuali (OI)</u> = Media Punteggi degli Obiettivi individuali</p> $OI = \frac{Poi_1 + Poi_2 + \dots Poi_n}{n}$ <p> OI = Valutazione Obiettivi individuali Poi₁ = Punteggio obiettivo individuale 1 Poi₂ = Punteggio obiettivo individuale 2 Poi_n = Punteggio obiettivo individuale n n = Punteggio obiettivo individuale n </p>
--

Come per gli obiettivi di performance delle Strutture organizzative, la valutazione degli obiettivi individuali (OI) viene ricondotta ad una **scala a 7 livelli**, ciascuno dei quali è individuato da un range di punteggi in cui la valutazione degli OI può rientrare, e da un giudizio valutativo.

Livello	Range punteggi (OI)	Giudizio valutativo
1°	$3,70 \leq \text{Punteggio} \leq 4,00$	Eccellente
2°	$3,40 \leq \text{Punteggio} < 3,70$	Ottimo
3°	$3,10 \leq \text{Punteggio} < 3,40$	Distinto
4°	$2,80 \leq \text{Punteggio} < 3,10$	Buono
5°	$2,50 \leq \text{Punteggio} < 2,80$	Discreto
6°	$2,00 \leq \text{Punteggio} < 2,50$	Sufficiente
7°	Punteggio < 2,00	Insufficiente (Valutazione negativa)

Il punteggio OI entra nei calcoli per la valutazione della performance individuale (PI).

5 - Competenze e comportamenti (CC) distinti per ruolo e soggetti incaricati della loro valutazione

Breve introduzione

La valutazione delle competenze e dei comportamenti (CC) è finalizzata a confrontare le competenze e i comportamenti attesi dai dipendenti in relazione alle diverse posizioni lavorative (ruolo), con quelli effettivamente dimostrati o agiti nello svolgimento delle attività lavorative, anche in modalità agile.

Viene effettuata assegnando un punteggio in funzione della frequenza **con cui il valutato ha manifestato il comportamento atteso. La scala di valutazione ha 7 livelli:**

Livello	Frequenza con cui il comportamento è agito. Se:	Punteggio
1°	con costanza e a un livello di eccellenza (SEMPRE E A UN LIVELLO SUPERIORE)	4
2°	con costanza (SEMPRE)	3,5
3°	in modo piuttosto costante (FREQUENTEMENTE)	3
4°	abbastanza costantemente (ABBASTANZA SPESSO)	2,5
5°	in modo non costante (A VOLTE)	2
6°	con frequenza scarsa (RARAMENTE)	1,5
7°	mai (MAI)	1

Qualora un comportamento, in riferimento a un medesimo arco di tempo (anno), sia valutato da più soggetti, il punteggio è dato dalla media dei punteggi espressi da ciascuno, ponderata rispetto al tempo di permanenza.

Per la definizione delle competenze e dei comportamenti del personale CREA, sono stati ampiamente considerati due rilevanti documenti riguardanti la valutazione delle competenze e dei comportamenti dei dipendenti pubblici:

- le “Linee guida sull’accesso alla dirigenza pubblica”, approvate dal Ministro per la pubblica amministrazione con decreto del 28 settembre 2022 che, seppur riferite al contesto dell’accesso alla dirigenza, hanno offerto spunti di grande interesse rispetto al contesto della valutazione dei dirigenti già assunti. Queste Linee guida contengono il **Modello di competenze dei dirigenti**;
- il “Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”, approvato dal Ministro per la pubblica amministrazione con decreto del 28 giugno 2023, che tratta dei **comportamenti dei dipendenti con qualifica non dirigenziale**.

Sulla base del **Modello** (che prevede **quindici competenze** ripartite in **cinque aree**; le competenze a loro volta sono declinate in “Indicatori di comportamento”) ma anche tenendo conto dell’esperienza che il CREA ha maturato in tema di valutazione, la declaratoria delle competenze e dei comportamenti attesi, già presente nelle precedenti versioni del SMVP del CREA, è stata arricchita con:

- l’introduzione delle aree e di alcune competenze proposte dal Modello;
- l’integrazione o la modifica dei comportamenti già individuati nelle precedenti versioni del SMVP, con altri suggeriti dal modello stesso, anche in risposta alla Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione [Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale](#) del 28 novembre 2023, che ha evidenziato come i comportamenti trasversali relativi all’espressione della *leadership* e le azioni volte al *miglioramento della formazione* siano da considerare cardini del funzionamento delle amministrazioni.

Riguardo alla valutazione della *leadership*, in tutte le competenze considerate dal CREA sono stati individuati comportamenti da valutare da ricondurvi.

Riguardo il *miglioramento della formazione*, invece, va tenuto presente quanto già espresso in riferimento agli obiettivi individuali sulla formazione..

Anche sulla base di questi atti, la revisione dei comportamenti ha meglio considerato, come più volte ribadito dalle norme, un'attenzione specifica all'esistenza di capacità, attitudini e motivazioni individuali strettamente legate al ruolo ricoperto.

Questo approccio è in linea con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che, nell'ambito della azioni di rafforzamento e ammodernamento della Pubblica Amministrazione, assegna particolare importanza alla valutazione delle competenze trasversali nei processi di selezione, avanzamento, formazione e sviluppo dei dipendenti pubblici.

Il **“Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”** è stato utilizzato per l'aggiornamento della declaratoria delle competenze e dei comportamenti riguardanti il personale dei livelli da IV a VIII.

Il Framework declina 16 “competenze trasversali” o *soft skills*, riguardanti capacità e attitudini considerate rilevanti per svolgere in maniera efficace l'attività lavorativa, in termini di approccio nella gestione dei problemi, nell'agire in modo efficace e coerente con il contesto organizzativo, nella gestione delle relazioni interpersonali, etc.

Le 16 competenze sono distinte in 4 Aree e ad esse sono associati indicatori comportamentali aggregati in tre livelli¹² a seconda della complessità che può essere prevista per ruoli o profili diversi.

Nel SMVP del CREA, già negli scorsi anni, in riferimento al personale dei livelli IV-VIII sono stati definiti comportamenti che rimandano alla definizione di *soft skills*. Pertanto, nell'attività di allineamento del nuovo SMVP al Framework, i comportamenti attesi già precedentemente individuati sono stati ricondotti ad un sottoinsieme delle 16 competenze trasversali.

Un'altra importante novità riguarda l'applicazione della Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023 **“Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”** in riferimento alla presenza, per le figure dirigenziali, di **valutatori diversi, distinti a seconda del comportamento da valutare**. La Direttiva, infatti, indirizza verso l'adozione di **tutte le forme di valutazione (dall'alto, fra pari e dal basso)** che saranno dal CREA progressivamente sviluppate.



La valutazione delle competenze e dei comportamenti è una fase molto delicata del *Ciclo della performance*; è stata strutturata al fine di evidenziare criticità, individuare misure correttive, oppure aree di eccellenza di cui si possa tenere conto per il conferimento di incarichi o sostenere percorsi di sviluppo professionale.

Anche in riferimento ai documenti precedentemente citati, la declaratoria delle competenze e dei comportamenti attesi, già presente nel SMVP, è ridefinita per i ruoli di:

- Direttore Generale
- Dirigente di livello generale
- Dirigente di Ufficio e Responsabile di Unità
- Personale tecnico e amministrativo dei livelli IV – VIII
- Direttore Tecnico scientifico
- Direttore di Struttura scientifica.

¹² **Livello 1:** pensato per i ruoli in cui, rispetto all'ambito di espressione della specifica competenza, ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia.

Livello 2: pensato per ruoli in cui, sempre rispetto all'espressione di quella competenza, ci si attende un contributo di media complessità e autonomia.

Livello 3: pensato per ruoli in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

▪ **Direttore Generale**

Area	Competenze	Comportamenti attesi	Chi valuta il comportamento
Area cognitiva	· Soluzione dei problemi	1. Identifica obiettivi o problemi da risolvere, individua le priorità e pianifica le soluzioni in collaborazione con le Direzioni di livello generale e la Direzione Tecnico Scientifico	▪ Presidente
Area manageriale	· Sviluppo dei collaboratori · Guida del gruppo	2. Fornisce ai Dirigenti generali e al Direttore Tecnico scientifico <i>feedback</i> costruttivi per favorire la collaborazione e per la valorizzazione o il miglioramento delle attività	▪ Dirigenti generali ▪ Direttore Tecnico Scientifico
		3. Promuove la coesione e lo spirito di squadra e favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro	▪ Dirigenti generali ▪ Direttore Tecnico Scientifico
Area relazionale	· Gestione delle relazioni interne ed esterne	4. Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali	▪ Dirigenti generali ▪ Direttore Tecnico Scientifico
		5. Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine	▪ Presidente
Area del self management	· Tenuta emotiva	6. Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza, ecc.) con calma e spirito costruttivo	▪ Presidente

Le valutazioni effettuate dai diversi soggetti chiamati ad esprimersi sui comportamenti del Direttore Generale hanno i seguenti pesi:

Valutatore	Peso valutazione comportamenti
Presidente	30%
Dirigenti generali, Direttore Tecnico Scientifico	70%

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale è proposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)¹³ al Consiglio di Amministrazione. L'OIV, dopo aver raccolto e analizzato le valutazioni effettuate dai diversi soggetti coinvolti nella valutazione dei comportamenti, tra cui il Presidente, può richiedere al Direttore Generale un colloquio di approfondimento finalizzato ad una migliore determinazione o verifica dei punteggi.

Successivamente, esaminata la documentazione a supporto della valutazione complessiva, esprime al Consiglio di Amministrazione la sua proposta motivata di valutazione della performance individuale. La valutazione dell'OIV riguarda distintamente tutti i soggetti che, nell'ambito di un anno solare possono essersi avvicinati nel ruolo di Direttore Generale.

¹³ **D.Lgs. 150/2009 - Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance, comma 2** "La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo.

▪ **Dirigente di livello generale**

Area	Competenze	Comportamenti attesi	Chi valuta il comportamento
Area cognitiva	· Soluzione dei problemi	1. Identifica obiettivi o problemi da risolvere, individua le priorità e organizza il lavoro tenendo conto delle risorse disponibili	▪ Direttore Generale
Area manageriale	· Sviluppo dei collaboratori · Guida del gruppo	2. Fornisce Dirigenti degli Uffici e ai Responsabili delle Unità che rientrano nella Direzione di livello generale <i>feedback</i> costruttivi per favorire la collaborazione e per la valorizzazione o il miglioramento delle attività	▪ Dirigenti degli Uffici e Responsabili delle Unità che rientrano nella Direzione di livello generale
Area realizzativa	· Decisione responsabile · Orientamento al risultato	3. Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali, il contesto strategico e le risorse disponibili	▪ Direttore Generale
Area relazionale	· Gestione delle relazioni interne ed esterne	4. Interagisce e si confronta in maniera costruttiva	▪ Direttore Generale
		5. Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine	▪ Direttore Generale
Area del self management	· Tenuta emotiva	6. Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza, ecc.) con calma e spirito	▪ Direttore Generale

Le valutazioni effettuate dai diversi soggetti chiamati ad esprimersi sui comportamenti dei Dirigenti generali hanno i seguenti pesi:

Valutatore	Peso valutazione comportamenti
Direttore Generale	80%
Dirigenti degli Uffici e Responsabili delle Unità che rientrano nella Direzione di livello generale	20%

La valutazione dei Dirigenti generali è una responsabilità del Direttore Generale.

Il Direttore Generale, dopo aver raccolto e analizzato le valutazioni effettuate dai diversi soggetti coinvolti nella valutazione dei comportamenti, tra cui il Presidente, può richiedere al Dirigente di livello generale un colloquio di approfondimento finalizzato ad una migliore determinazione o verifica dei punteggi. Successivamente, esaminata la documentazione a supporto della valutazione complessiva, esprime al Consiglio di Amministrazione la sua proposta motivata di valutazione della performance individuale.

Nel caso in cui in uno stesso anno solare si siano avvicendati più soggetti nel ruolo di Direttore Generale, la valutazione dei Dirigenti generali è una responsabilità del soggetto in carica al 31 dicembre dell'anno di riferimento, che terrà conto delle valutazioni che i predecessori dovranno aver fatto prima di lasciare l'incarico.

▪ **Dirigenti di Ufficio e Responsabili di Unità**

Aree	Competenze	Comportamenti attesi	Chi valuta il comportamento	
Area cognitiva	· Soluzione dei problemi	1. Identifica obiettivi da raggiungere o problemi da risolvere nell'ambito della struttura organizzativa che dirige o di cui è responsabile, individuando le priorità operative	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente ▪ Direttore Generale ▪ Dirigente di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico
Area manageriale	· Gestione dei processi e modalità operative	2. Organizza efficacemente le attività della propria struttura, opera con chiarezza nella predisposizione dei documenti, fornendo nei tempi richiesti contenuti rilevanti dal punto di vista amministrativo e/o tecnico	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente ▪ Direttore Generale ▪ Dirigente di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico
	· Promozione del cambiamento	3. Propone modalità operative innovative per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente ▪ Direttore Generale ▪ Dirigente di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico
Area realizzativa	· Decisione responsabile	4. Nell'ambito delle proprie responsabilità ha un atteggiamento proattivo	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente ▪ Direttore Generale ▪ Dirigente di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico
Area relazionale	· Gestione delle relazioni interne ed esterne	5. Interagisce e si confronta con i dirigenti di livello superiore in maniera costruttiva	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente ▪ Direttore Generale ▪ Dirigente di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico
Area del self management	· Tenuta emotiva	6. Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza) con calma e spirito costruttivo	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente ▪ Direttore Generale ▪ Dirigente di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico

Le valutazioni effettuate dal soggetto chiamato ad esprimersi sui comportamenti dei Dirigenti di Ufficio hanno peso pari al 100%:

Valutatore	Peso valutazione comportamenti
<ul style="list-style-type: none">▪ Presidente▪ Direttore Generale o▪ Dirigente di livello generale o▪ Direttore Tecnico Scientifico	100%

La valutazione dei Dirigenti di Ufficio e dei Responsabili di Unità è una responsabilità del Direttore Generale.

Il Direttore Generale, dopo aver raccolto e analizzato le valutazioni effettuate dai diversi soggetti coinvolti nella valutazione dei comportamenti, può richiedere al Dirigente di Ufficio o al Responsabile di Unità un colloquio di approfondimento finalizzato ad una migliore determinazione o verifica dei punteggi.

Successivamente, esaminata la documentazione a supporto della valutazione complessiva, esprime al Consiglio di Amministrazione la sua proposta motivata di valutazione della performance individuale.

Nel caso in cui in uno stesso anno solare si siano avvicendati più soggetti nel ruolo di Direttore Generale, la valutazione dei Dirigenti di Ufficio e dei Responsabili di Unità è una responsabilità del soggetto in carica al 31 dicembre dell'anno di riferimento, che terrà conto delle valutazioni che i predecessori dovranno aver fatto prima di lasciare l'incarico.

▪ Personale dei livelli IV-VIII

Competenze trasversali	Comportamenti attesi	Chi valuta il comportamento	
Soluzione dei problemi	1. Al fine di risolvere problemi o criticità lavorative, propone nuove idee o soluzioni attingendo a diverse fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.).	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico ▪ Dirigenti di Ufficio ▪ Responsabili di Unità ▪ Direttori di Struttura scientifica
Orientamento all'apprendimento	2. Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, dialogo con i colleghi, ecc.) 3. Porta a compimento i corsi di formazione ai quali partecipa	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico ▪ Dirigenti di Ufficio ▪ Responsabili di Unità ▪ Direttori di Struttura scientifica
Comunicazione e Collaborazione	4. Adotta un linguaggio e uno stile di comunicazione verbale e non verbale sempre appropriato, tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione. 5. Si integra positivamente con i colleghi, anche di altre Strutture organizzative, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico ▪ Dirigenti di Ufficio ▪ Responsabili di Unità ▪ Direttori di Struttura scientifica
Affidabilità	6. Organizza il proprio lavoro in maniera responsabile, operando con accuratezza e rispettando le scadenze	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico ▪ Dirigenti di Ufficio ▪ Responsabili di Unità ▪ Direttori di Struttura scientifica
Orientamento al risultato	7. Collabora attivamente con il responsabile della Struttura organizzativa nel perseguimento degli obiettivi assegnati, monitorando gli avanzamenti del proprio lavoro e dimostrando un orientamento al risultato	A seconda della dipendenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti di livello generale ▪ Direttore Tecnico Scientifico ▪ Dirigenti di Ufficio ▪ Responsabili di Unità ▪ Direttori di Struttura scientifica

La valutazione del Personale dei livelli IV-VIII è una responsabilità del soggetto responsabile della Struttura organizzativa (Direzione di livello generale, Direzione Tecnico Scientifica, Ufficio, Unità, Struttura scientifica) dove ha operato nell'anno di riferimento. Per questo personale la valutazione dei comportamenti (CC) viene calcolata come media aritmetica dei punteggi attribuiti a ciascuno.

La valutazione viene effettuata tenendo conto di quanto indicato all'art. 13, comma 2, lettera j) del Codice di Comportamento del CREA, ossia che *"... la valutazione del personale dovrà essere effettuata con imparzialità, sulla base del merito, rispettando le indicazioni e i tempi prescritti, misurando il raggiungimento dei risultati e il comportamento organizzativo"*.

Nel caso in cui un dipendente, in uno stesso anno, abbia operato in due o più Strutture organizzative, la valutazione viene effettuata dai responsabili di ciascuna e ogni valutazione ha un peso proporzionale al tempo trascorso in ogni singola Struttura. Allo stesso modo, nel calcolo della performance individuale viene considerato in maniera proporzionale il peso della performance delle diverse Strutture organizzative dove ha operato nell'anno solare.

Nel caso in cui il responsabile della Struttura organizzativa ove operava il dipendente non sia più in servizio al momento della valutazione, la valutazione viene effettuata dal nuovo responsabile della Struttura organizzativa, tendo conto delle valutazioni dei comportamenti già effettuate dal precedente responsabile.



Nel caso di:

- ✓ **Personale in distacco** - Per i dipendenti del CREA che fruiscono di distacchi presso altre Amministrazioni, il responsabile della Struttura organizzativa del CREA cui il dipendente era precedentemente assegnato raccoglie dal responsabile dell'Amministrazione presso cui il dipendente è in distacco, i punteggi relativi alla valutazione delle competenze e dei comportamenti. Per i dipendenti di altre Amministrazioni che sono distacco presso il CREA non viene effettuato nessun tipo di valutazione.
- ✓ **Personale in comando** - Per i dipendenti del CREA che sono 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.
- ✓ **Personale che presenta altre forme di assenza** - Qualora si presentino casi per i quali può esservi il dubbio se si debba procedere o meno con la valutazione (congedi straordinari, aspettative e altre forme di assenze prolungate dal lavoro) la Struttura che si occupa della performance, in collaborazione con l'Ufficio Personale, valuta le situazioni portandole, se del caso, all'attenzione del Direttore Generale.

Conflitto di interessi

Nel caso di conflitto di interessi tra valutatore e valutato, ai sensi degli articoli 6 e 7 del [Codice di comportamento del CREA](#), è necessario che il valutatore si astenga dalle valutazioni comunicando per iscritto al superiore gerarchico i motivi dell'astensione. Il superiore gerarchico individua un altro soggetto al quale affidare la valutazione e glielo comunica; di questa scelta sarà avvisato anche il valutato. Queste comunicazioni sono notificate anche al responsabile del modulo informatico per la gestione delle valutazioni (valutazione@crea.gov.it) e al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (responsabile.trasparenza@crea.gov.it).

6 - Valutazione della performance individuale (PI) del personale Dirigenziale e del Personale dei livelli IV-VIII

La performance individuale (PI) che annualmente viene determinata per il personale Dirigenziale e per il personale dei livelli IV-VIII, come prevede la norma¹⁴, risulta dalla combinazione dei risultati riguardanti la valutazione della performance organizzativa, sia a livello di ente che delle singole Strutture organizzative, degli obiettivi individuali e delle competenze e i comportamenti. Va intesa come il risultato di un processo attraverso il quale si misura, si valuta e si riconosce (premialità) il contributo fornito dal Direttore Generale, dai Dirigenti generali, dai Direttori delle Strutture scientifiche, dai Dirigenti degli Uffici, dai Responsabili delle Unità e dal Personale dei livelli IV-VIII al raggiungimento degli obiettivi del CREA.

A seconda del ruolo, per ogni ambito di valutazione viene definito un peso relativo, diverso in funzione delle attività e delle responsabilità ad esso corrispondenti.

La **performance individuale (PI)**, per ciascun ruolo, è dato dalla somma ponderata dei punteggi relativi a ciascun ambito di valutazione per il peso relativo:

Ruolo	Calcolo della performance individuale (PI)
Direttore Generale ⁽¹⁾	$PI = PE * 65\% + OI * 5\% + CC * 30\%$
Dirigente di livello generale ⁽²⁾	$PI = PE * 20\% + PS * 40\% + OI * 5\% + CC * 35\%$
Dirigente di Ufficio ⁽²⁾	$PI = PE * 20\% + PS * 30\% + OI * 5\% + CC * 45\%$
Personale dei livelli IV – VIII (caso 1)	$PI = PE * 30\% + PS * 30\% + CC * 40\%$
Personale dei livelli IV – VIII (caso 2)	$PI = PE * 5\% + CC * 95\%$

(1) in assenza di assegnazione di obiettivi individuali il peso OI viene trasferito sul peso PE

(2) in assenza di assegnazione di obiettivi individuali il peso OI viene trasferito sul peso PS

Gli ambiti di valutazione sono quattro:

- 1) Performance organizzativa a livello di Ente (**PE**)
- 2) Performance organizzativa a livello di Struttura scientifica (**PS**)
- 3) Obiettivi Individuali (**OI**)
- 4) Competenze e comportamenti (**CC**)

¹⁴ D.Lgs 150/2009 - Art. 9 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale)

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

d-bis) agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.

1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'[articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165](#), è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Per la valutazione della performance individuale del Personale dei livelli IV-VIII, è stata introdotta una distinzione rispetto all'afferenza del dipendente:

- **caso 1:** ad una struttura organizzativa o scientifica del CREA;
- **caso 2:** ad altra Amministrazione (distacco) o in altra eventuale posizione lavorativa in cui non è possibile l'assegnazione di obiettivi di performance. Si tratta di situazioni di eccezione e, in questi casi, la valutazione dei comportamenti è rimessa al responsabile della struttura di destinazione.

>>>>>>><<<<<<<<

Tutte le valutazioni della performance individuale (PI), aggregate per tipologia, sono approvate dal Consiglio di Amministrazione, ad eccezione di quelle del personale dei livelli IV-VIII che sono approvate dal Direttore Generale.

Nell'[Allegato B](#) – **Valutatori e competenze da valutare**, è presente un quadro riepilogativo dei comportamenti che i soggetti valutatori sono chiamati a valutare a seconda del soggetto valutato.

7 - Differenziazione delle valutazioni ed erogazione della retribuzione di risultato al Direttore generale, ai Dirigenti generali, ai Dirigenti di Ufficio, ai Responsabili di Unità e al Personale dei livelli IV-VIII

Per il Direttore generale, i Dirigenti generali, i Dirigenti di Ufficio, i Responsabili di Unità e il Personale dei livelli IV-VIII il punteggio della performance individuale (PI) è ricondotto a una **scala a 7 livelli**, ciascuno dei quali è individuato da un range di punteggi in cui la valutazione PI può rientrare, e da un giudizio valutativo.

La valutazione viene considerata **negativa** qualora il punteggio risulti **minore di 2** (Insufficiente).

Livello	Punteggio (PI)	Giudizio valutativo
1°	$3,70 \leq \text{Punteggio} \leq 4,00$	Eccellente
2°	$3,40 \leq \text{Punteggio} < 3,70$	Ottimo
3°	$3,10 \leq \text{Punteggio} < 3,40$	Distinto
4°	$2,80 \leq \text{Punteggio} < 3,10$	Buono
5°	$2,50 \leq \text{Punteggio} < 2,80$	Discreto
6°	$2,00 \leq \text{Punteggio} < 2,50$	Sufficiente
7°	Punteggio < 2,00	Insufficiente (Valutazione negativa)

- ✓ Per i **Dirigenti di Ufficio** e il **Personale dei livelli IV-VIII** la contrattazione integrativa con le Organizzazioni sindacali, riguardante i criteri di erogazione della retribuzione di risultato e della produttività, si svolge in conformità con i metodi di calcolo stabiliti nel presente SMVP.

- ✓ Per il Direttore generale, i Dirigenti generali e i Responsabili di Unità il presente SMVP stabilisce che la retribuzione di risultato (R) venga calcolata moltiplicando l'importo massimo erogabile (I) per un coefficiente moltiplicativo dipendente dal valore della performance individuale (PI).

$$\text{Retribuzione di risultato (R)} = \text{Importo massimo erogabile (I)} \times \text{Coefficiente moltiplicativo}$$

La tabella sottostante riepiloga quanto esposto.

Livello	Punteggio Performance individuale (PI)	Giudizio valutativo	Coefficiente moltiplicativo	Retribuzione di risultato (R)
1°	$3,70 \leq \text{Punteggio} \leq 4,00$	Eccellente	1,00	$I * 1,00$
2°	$3,40 \leq \text{Punteggio} < 3,70$	Ottimo	0,90	$I * 0,90$
3°	$3,10 \leq \text{Punteggio} < 3,40$	Distinto	0,80	$I * 0,80$
4°	$2,80 \leq \text{Punteggio} < 3,10$	Buono	0,70	$I * 0,70$
5°	$2,50 \leq \text{Punteggio} < 2,80$	Discreto	0,60	$I * 0,60$
6°	$2,00 \leq \text{Punteggio} < 2,50$	Sufficiente	0,50	$I * 0,50$
7°	Punteggio < 2,00	Insufficiente (Valutazione negativa)	0,00	R = 0

8 - Il sistema informatico per la valutazione dei dipendenti di livello IV-VIII

Nel CREA la valutazione della performance individuale del personale dei livelli IV-VIII viene effettuata e formalizzata tramite uno specifico Sistema informatico che, a conclusione del processo, genera una "Scheda di valutazione" che il Dirigente/Responsabile/Direttore della Struttura organizzativa, ove ciascun dipendente opera al momento della valutazione, ha la responsabilità di inviargli.

Il sistema è completamente automatizzato, ma permette di intervenire con modifiche nel caso sia necessario effettuare riattribuzioni delle responsabilità nel processo valutativo.

Nella procedura informatica, per la valutazione delle competenze e dei comportamenti (CC), sono coinvolti i seguenti soggetti:

- il Dirigente/Responsabile/Direttore della Struttura organizzativa, ove ciascun dipendente in cui si trova al momento della valutazione (nel Sistema informatico, Assegnatario della scheda);
- il Dirigente/Responsabile/Direttore della Struttura organizzativa, ove ciascun dipendente ha prestato servizio nell'anno di riferimento, responsabile della scheda di valutazione (nel Sistema informatico, Valutatore primario);
- il soggetto che, a seguito di incarico da parte del Valutatore primario, in virtù della costanza di contatto lavorativo con il dipendente valutato, supporta il valutatore primario attraverso una proposta di valutazione (nel Sistema informatico, Valutatore secondario).

9 - Valutazione dei Direttori delle Strutture scientifiche e calcolo della retribuzione di risultato

Riguardo la valutazione dei Direttori delle Strutture scientifiche di ricerca, le premesse generali sono quelle già esposte nel Capitolo 5 “Competenze e comportamenti (CC) distinti per ruolo e soggetti incaricati della loro valutazione”. Di seguito è riportata la declaratoria delle competenze e dei comportamenti attesi, oggetto di valutazione.

Aree	Competenze	Comportamenti attesi	Chi valuta il comportamento
Area cognitiva	· Soluzione dei problemi	1. Identifica obiettivi da raggiungere o problemi da risolvere nell’ambito della struttura scientifica che dirige, individuando le priorità operative	▪ Direttore Generale
Area manageriale	· Gestione dei processi e modalità operative	2. Opera con chiarezza nella predisposizione dei documenti, fornendo nei tempi richiesti contenuti rilevanti dal punto di vista tecnico-scientifico	▪ Direttore Tecnico Scientifico
		3. Collabora pienamente per il recepimento e l’attuazione degli indirizzi scientifici e tecnologici che provengono dalla Direzione Tecnico Scientifica	▪ Direttore Tecnico Scientifico
		4. Organizza efficacemente le attività della propria struttura in coerenza con le risorse assegnate e con gli obiettivi da perseguire	▪ Dirigenti generali
		5. Collabora pienamente per il recepimento e l’attuazione delle indicazioni che provengono dalle Direzioni di livello generale per una migliore realizzazione dell’azione amministrativa	▪ Dirigenti generali
	· Sviluppo dei collaboratori · Guida del Gruppo	6. Responsabilizza i collaboratori valorizzandone le capacità professionali	▪ Responsabili amministrativi
		7. Fornisce al personale <i>feedback</i> costruttivi per favorire la collaborazione e per la valorizzazione o il miglioramento delle attività	▪ Responsabili amministrativi
Area realizzativa	· Decisione responsabile	8. Nell’ambito delle proprie responsabilità ha un atteggiamento proattivo che tiene conto del contesto interno ed esterno	▪ Direttore Generale
Area relazionale	· Gestione delle relazioni interne ed esterne	9. Interagisce e si confronta in maniera costruttiva	▪ Direttore Generale
Area del self management	· Consapevolezza organizzativa	10. Agisce mettendo al centro gli interessi della struttura organizzativa di cui ha la responsabilità	▪ Direttore Tecnico Scientifico
		11. Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza, ecc.) con calma e spirito costruttivo	▪ Direttore Generale

Le valutazioni effettuate dai diversi soggetti chiamati ad esprimersi sui comportamenti dei Direttori delle Strutture scientifiche hanno i seguenti pesi:

Valutatore	Peso valutazione comportamenti
Direttore Generale	30%
Dirigenti generali	10%
Direttore Tecnico Scientifico	50%
Responsabili amministrativi	10%

>>>>>>><<<<<<<<

La **performance individuale (PI)** dei Direttori delle Strutture scientifiche è data dalla somma ponderata dei punteggi relativi a ciascun ambito di valutazione per il peso relativo:

Ruolo	Calcolo della performance individuale (PI)
Direttore di Struttura scientifica	$PI = PE * 15\% + PS * 40\% + OI * 5\% + CC * 40\%$

Gli ambiti di valutazione sono quattro:

- 1) Performance organizzativa a livello di Ente (**PE**)
- 2) Performance organizzativa a livello di Struttura scientifica (**PS**)
- 3) Obiettivi Individuali (**OI**)
- 4) Competenze e comportamenti (**CC**)

La valutazione dei Direttori delle Strutture scientifiche è una responsabilità del Direttore Generale.

Il Direttore Generale, dopo aver raccolto e analizzato le valutazioni effettuate dai diversi soggetti coinvolti nella valutazione dei comportamenti, può richiedere al Direttore della Struttura scientifica un colloquio di approfondimento finalizzato ad una migliore determinazione o verifica dei punteggi.

Successivamente, esaminata la documentazione a supporto della valutazione complessiva, esprime al Consiglio di Amministrazione la sua proposta motivata di valutazione della performance individuale.

Nel caso in cui in uno stesso anno solare si siano avvicendati più soggetti nel ruolo di Direttore Generale, la valutazione dei Direttori delle Strutture scientifiche è una responsabilità del soggetto in carica al 31 dicembre dell'anno di riferimento, che terrà conto delle valutazioni che i predecessori dovranno aver fatto prima di lasciare l'incarico.

>>>>>>><<<<<<<<

Il punteggio della performance individuale (PI) è ricondotto ad un giudizio valutativo rappresentato da una **scala a 7 livelli**. La valutazione viene considerata negativa qualora il punteggio risulti minore di 2 (Non sufficiente).

Il valore della Performance individuale (PI) è considerato nel calcolo della retribuzione di risultato che annualmente viene erogata ai Direttori delle Strutture scientifiche. Il contratto di lavoro prevede, infatti, che una quota del compenso annuale (**Q**), a titolo di retribuzione di risultato (**R**), possa essere erogata solo a seguito della valutazione dei risultati quantitativi e qualitativi effettivamente conseguiti.

Il presente SMVP, pertanto, stabilisce che per i Direttori delle Strutture scientifiche la retribuzione di risultato venga calcolata applicando un coefficiente moltiplicativo dipendente dal valore della performance individuale (PI).

Retribuzione di risultato (R) = Quota del compenso annuale (Q) x Coefficiente moltiplicativo

La tabella sottostante riassume quanto esposto.

Livello	Punteggio Performance individuale (PI)	Giudizio valutativo	Coefficiente moltiplicativo	Retribuzione di risultato (R)
1°	$3,70 \leq \text{Punteggio} \leq 4,00$	Eccellente	1,00	$Q * 1,00$
2°	$3,40 \leq \text{Punteggio} < 3,70$	Ottimo	0,90	$Q * 0,90$
3°	$3,10 \leq \text{Punteggio} < 3,40$	Distinto	0,80	$Q * 0,80$
4°	$2,80 \leq \text{Punteggio} < 3,10$	Buono	0,70	$Q * 0,70$
5°	$2,50 \leq \text{Punteggio} < 2,80$	Discreto	0,60	$Q * 0,60$
6°	$2,00 \leq \text{Punteggio} < 2,50$	Sufficiente	0,50	$Q * 0,50$
7°	Punteggio < 2,00	Non sufficiente (Valutazione negativa)	0,00	R = 0

10 - Valutazione del Direttore Tecnico Scientifico e calcolo della retribuzione di risultato

Riguardo la valutazione del Direttore Tecnico Scientifico, le premesse generali sono quelle già esposte nel Capitolo 5 “Competenze e comportamenti (CC) distinti per ruolo e soggetti incaricati della loro valutazione”. Di seguito è riportata la declaratoria delle competenze e dei comportamenti attesi, oggetto di valutazione.

Aree	Competenze	Comportamenti attesi (n. 9 Indicatori)	Chi valuta il comportamento
Area cognitiva	· Soluzione dei problemi	1. Identifica obiettivi o problemi da risolvere, individua le priorità e organizza il lavoro tenendo conto delle risorse disponibili	▪ Direttore Generale
Area manageriale	· Sviluppo dei collaboratori	2. Fornisce ai Dirigenti degli Uffici e ai Responsabili delle Unità che rientrano nella Direzione Tecnico Scientifica <i>feedback</i> costruttivi per favorire la collaborazione e per la valorizzazione o il miglioramento delle attività	▪ Dirigenti degli Uffici e Responsabili delle Unità che rientrano nella Direzione Tecnico Scientifica
	· Promozione del cambiamento	3. Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni, anche al fine di proporre piani di miglioramento organizzativo	▪ Direttore Generale
Area realizzativa	· Decisione responsabile	4. Dimostra capacità nella supervisione delle attività di ricerca, nel promuovere sinergie e nell'assicurare l'unità di indirizzo scientifico e tecnologico	▪ Presidente ▪ Direttore Generale
Area relazionale	· Gestione delle relazioni interne ed esterne	5. Interagisce e si confronta in maniera costruttiva	▪ Presidente ▪ Direttore Generale
		6. Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine	▪ Presidente ▪ Direttore Generale
Area del self management	· Tenuta emotiva	7. Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza, ecc.) con calma e spirito costruttivo	▪ Presidente ▪ Direttore Generale

Le valutazioni effettuate dai diversi soggetti chiamati ad esprimersi sui comportamenti del Direttore Tecnico Scientifico hanno i seguenti pesi:

Valutatore	Peso valutazione comportamenti
Presidente	30%
Direttore Generale	50%
Dirigenti degli Uffici e Responsabili delle Unità che rientrano nella Direzione Tecnico Scientifica	20%

>>>>>>>><<<<<<<<<

La **performance individuale (PI)** del Direttore Tecnico Scientifico è data dalla somma ponderata dei punteggi relativi a ciascun ambito di valutazione per il peso relativo:

Ruolo	Calcolo della performance individuale (PI)
Direttore Tecnico Scientifico	$PI = PE * 65\% + OI * 5\% + CC * 30\%$

Gli ambiti di valutazione sono tre:

- 1) Performance organizzativa a livello di Ente (**PE**)
- 2) Obiettivi Individuali (**OI**)
- 3) Competenze e comportamenti (**CC**)

La valutazione del Direttore Tecnico Scientifico è una responsabilità del Direttore Generale.

Il Direttore Generale, dopo aver raccolto e analizzato le valutazioni effettuate dai diversi soggetti coinvolti nella valutazione dei comportamenti, tra cui il Presidente, può richiedere al Dirigente Tecnico Scientifico un colloquio di approfondimento finalizzato ad una migliore determinazione o verifica dei punteggi.

Successivamente, esaminata la documentazione a supporto della valutazione complessiva, esprime al Consiglio di Amministrazione la sua proposta motivata di valutazione della performance individuale.

Nel caso in cui in uno stesso anno solare si siano avvicendati più soggetti nel ruolo di Direttore Generale, la valutazione del Direttore Tecnico Scientifico è una responsabilità del soggetto in carica al 31 dicembre dell'anno di riferimento, che terrà conto delle valutazioni che i predecessori dovranno aver fatto prima di lasciare l'incarico.

>>>>>>>><<<<<<<<<

Il punteggio della performance individuale (PI) è ricondotto ad un giudizio valutativo rappresentato da una **scala a 7 livelli**. La valutazione viene considerata negativa qualora il punteggio risulti minore di 2 (Non sufficiente).

Il valore della Performance individuale (PI) è considerato nel calcolo della retribuzione di risultato che annualmente viene erogata al Direttore Tecnico Scientifico. Il contratto di lavoro del Direttore Tecnico scientifico prevede, infatti, che una quota del compenso annuale (**Q**), a titolo di retribuzione di risultato (**R**), possa essere erogata solo a seguito della valutazione dei risultati quantitativi e qualitativi effettivamente conseguiti.

Il presente SMVP, pertanto, stabilisce che per il Direttore Tecnico Scientifico la retribuzione di risultato venga calcolata applicando un coefficiente moltiplicativo dipendente dal valore della performance individuale (PI).

Retribuzione di risultato (R) = Quota del compenso annuale (Q) x Coefficiente moltiplicativo

La tabella sottostante riassume quanto esposto.

Livello	Punteggio Performance individuale (PI)	Giudizio valutativo	Coefficiente moltiplicativo	Retribuzione di risultato (R)
1°	$3,70 \leq \text{Punteggio} \leq 4,00$	Eccellente	1,00	$Q * 1,00$
2°	$3,40 \leq \text{Punteggio} < 3,70$	Ottimo	0,90	$Q * 0,90$
3°	$3,10 \leq \text{Punteggio} < 3,40$	Distinto	0,80	$Q * 0,80$
4°	$2,80 \leq \text{Punteggio} < 3,10$	Buono	0,70	$Q * 0,70$
5°	$2,50 \leq \text{Punteggio} < 2,80$	Discreto	0,60	$Q * 0,60$
6°	$2,00 \leq \text{Punteggio} < 2,50$	Sufficiente	0,50	$Q * 0,50$
7°	Punteggio < 2,00	Insufficiente (Valutazione negativa)	0,00	R = 0

11 - Valutazioni negative e criteri di riduzione dei premi

I premi collegati alla performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti generali, dei Dirigenti di Ufficio, del Direttore Tecnico Scientifico, dei Direttori delle Strutture scientifiche e del Personale dei livelli IV-VIII non vengono erogati nel caso di valutazione negativa, secondo quanto previsto dall'art. 3, comma 5 bis del D.Lgs. 150/2009. Questo caso si verifica quando, nel calcolo della performance individuale, si consegua un punteggio inferiore a 2.

In sede di erogazione della retribuzione di risultato per i Dirigenti, e della quota del compenso annuale per i Direttori delle Strutture scientifiche, si può tenere conto anche dell'assolvimento di obblighi previsti da norme di legge. Un caso è rappresentato dalla riduzione, fino a -30%, nel caso di mancato raggiungimento del target, previsto pari a zero, per l'indicatore del tempo medio di ritardo dei pagamenti delle fatture commerciali.

Per i Dirigenti, inoltre, va considerato quanto previsto dall'art. 3, comma 5-bis del D.Lgs 150/2009 che stabilisce che la valutazione negativa dei Dirigenti rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ex art. 21 del D.Lgs. 165/2001 (che può portare all'impossibilità di rinnovo fino alla revoca dell'incarico dirigenziale) e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare come disciplinato dall'art. 55-quater, comma 2, lettera f-quinquies del d.lgs 165/2001 (*"licenziamento per insufficiente rendimento"*).

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari rende noti all'OIV e al Direttore Generale i nomi dei responsabili di Strutture organizzative che sono stati oggetto di procedimenti disciplinari o destinatari di altri provvedimenti che rilevano ai fini della responsabilità dirigenziale collegata alla Performance individuale.

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

12 - Modifica 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 di performance; possono essere quelli già previsti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), oppure obiettivi di nuova formulazione.

In concomitanza con l'assegnazione dei nuovi obiettivi, il Dirigente è chiamato a produrre una relazione riguardante l'attuazione degli obiettivi operativi assegnati con il PIAO alla Struttura organizzativa di cui precedentemente aveva la responsabilità e ad effettuare la valutazione del personale di livello IV-VIII che vi opera.

In questi casi la valutazione della performance individuale del Dirigente terrà conto della media pesata delle performance delle Strutture organizzative di cui è stato responsabile, utilizzando come pesi i periodi di tempo trascorsi presso ciascuna di esse.

13 - Conclusione della valutazione (Scheda di valutazione) e Procedura di conciliazione

Al termine della procedura di valutazione, i punteggi relativi ai diversi ambiti di valutazione che concorrono a determinare la performance 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, o dei valutatori nel caso in cui, in corso d'anno sia transitato da una struttura organizzativa CREA ad un'altra, oppure sia cambiato il responsabile;
2. nella seconda è riportata la valutazione delle competenze e dei comportamenti attesi (una o più valutazioni a seconda del numero dei valutatori);
3. nella terza sono riepilogati i punteggi che determinano la performance individuale (PI), ossia la performance organizzativa a livello di Ente (PE), la performance organizzativa a livello di Struttura organizzativa (PS), il punteggio medio delle competenze e dei comportamenti (CC), il punteggio degli obiettivi individuali (OI) per le figura dirigenziali, i Direttori delle Strutture scientifiche e il Direttore Tecnico Scientifico.

Nel caso in cui, in corso d'anno, un dipendente dei livelli IV-VIII sia transitato da una Struttura organizzativa CREA ad un'altra, oppure sia cambiato il responsabile della Struttura dove opera, nella Scheda di valutazione saranno presenti i nomi di tutti i responsabili, le diverse valutazioni dei comportamenti espresse, nonché il valore PS delle Strutture organizzative (caso dello spostamento); il calcolo della performance individuale tiene conto della lunghezza dei periodi nei diversi contesti lavorativi.

Per i dipendenti di livello IV-VIII, la Scheda di valutazione viene generata e inviata via e-mail all'indirizzo di posta elettronica istituzionale del valutato, tramite il Sistema informatico del CREA.

La data di notifica della scheda (formalizzazione della valutazione) corrisponde alla data di invio dell'e-mail. E' possibile, qualora il valutato non concordi con il punteggio conseguito, richiedere l'attivazione di una "procedura di conciliazione".

Procedura di conciliazione – Qualora il valutato sia in disaccordo, in tutto o in parte, con la valutazione effettuata dal valutatore, può attivare una procedura di conciliazione volta a riesaminare dell'esito della valutazione della performance individuale. Il riesame può essere richiesto da tutto il personale del CREA sottoposto alla valutazione, ad eccezione del Direttore Generale che non accede né al primo, né al secondo livello di conciliazione.

La procedura di conciliazione prevede le seguenti fasi di comunicazione, da effettuare utilizzando gli indirizzi e-mail istituzionali:

1. Il valutato, qualora non condivida in tutto o in parte la valutazione effettuata dal valutatore, invia a quest'ultimo, entro **5 giorni lavorativi** successivi alla notifica della valutazione, una nota di disaccordo nella quale evidenzia gli aspetti che ritiene non siano stati adeguatamente valutati, allegando, eventualmente, documentazione a supporto (1^a istanza).
2. Il valutatore entro **7 giorni lavorativi** giorni dal ricevimento della nota, può rivedere la valutazione, procedere alla revisione del punteggio, oppure confermare la valutazione espressa. Al fine di una obiettiva revisione, il valutatore può audire il valutato.
3. Il valutato, nel caso NON concordi con la revisione della valutazione di cui al punto 2, può proporre un riesame entro **5 giorni lavorativi** al superiore gerarchico del valutatore, fornendo adeguate motivazioni ed eventualmente della documentazione (2^a istanza).
Nel caso dei Direttori delle Strutture scientifiche, dei Dirigenti generali, del Direttore Tecnico Scientifico e dei Dirigenti di Ufficio in staff alla Direzione Generale, la proposta di riesame (2^a istanza) deve essere presentata all'OIV.
4. Il superiore gerarchico del valutatore o l'OIV, decide nei successivi **7 giorni lavorativi** dal ricevimento della richiesta di riesame, eventualmente anche a seguito di colloqui con gli interessati. La decisione presa costituisce atto definitivo e non ulteriormente impugnabile gerarchicamente.

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

Le comunicazioni inerenti le procedure di conciliazione devono essere inviate via e-mail, per conoscenza, alla Struttura che segue i processi legati alla performance (valutazione@crea.gov.it).

Nel caso in cui il valutatore, verso il quale la procedura è stata attivata, non operi più nel CREA (quiescenza, mobilità, ecc.) la procedura di conciliazione viene seguita dall'attuale responsabile della Struttura organizzativa dove il dipendente ha operato nell'anno di valutazione.

14 - Utilizzo dei risultati della valutazione della performance individuale e distribuzione dei premi

Secondo quanto disposto dal Titolo 3 del D.Lgs 150/2009, i risultati della valutazione della performance individuale sono considerati per premiare anche il merito e la professionalità.

Attualmente nel CREA i risultati della valutazione sono utilizzati:

1. per la distribuzione della produttività¹⁵ (premi ai Dipendenti di livello IV-VIII);
2. per la distribuzione della retribuzione di risultato (premi ai Dirigenti);
3. per le progressioni economiche dei Dipendenti dei livelli IV-VIII.

Ad oggi, l'articolazione e l'affinamento delle procedure di valutazione ha permesso al CREA di assicurare un'adeguata differenziazione delle valutazioni e conseguente erogazione dei premi ai Dirigenti e al personale dei livelli IV-VIII, così come ribadito e raccomandato dalle recenti direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione.

Dirigenti degli Uffici dell'Amministrazione centrale - La distribuzione della retribuzione di risultato tiene conto delle indicazioni contenute nel [Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell'area istruzione e ricerca vigente](#) e dei contenuti dei successivi [contratti integrativi predisposti a seguito di contrattazione con i sindacati, pubblicati sul sito WEB del CREA](#).

Personale dei livelli IV-VIII - La distribuzione della produttività (trattamento accessorio) tiene conto delle indicazioni contenute nel [Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell'area istruzione e ricerca vigente](#) e dei contenuti dei successivi [contratti integrativi predisposti a seguito di contrattazione con i sindacati, pubblicati sul sito WEB del CREA](#).

15 - Gli incontri di calibrazione

Il CREA organizza, in fasi diverse del *Ciclo della performance*, incontri di calibrazione orientati a definire principi di equità e obiettività:

- nell'assegnazione degli obiettivi di performance e
- nella valutazione delle competenze e dei comportamenti.

Questi momenti di confronto, organizzati durante la fase di programmazione, facilitano la negoziazione degli obiettivi operativi, anche consentendo di rendere comparabili i risultati attesi da ciascuna Struttura organizzativa, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

Nella fase di valutazione dei comportamenti, gli incontri sono finalizzati ad un confronto sulle metodologie di valutazione adottate da ciascun responsabile e rendere quindi omogenee e raffrontabili le valutazioni del personale che, pur appartenendo allo stesso profilo, è assegnato a Strutture organizzative diverse e quindi a diversi valutatori.

¹⁵ Considerare la valutazione della performance individuale per la distribuzione della produttività, comprensiva delle risorse straordinarie, è in linea con i principi indicati dal Ministero dell'Economia e Finanze e dal Dipartimento della Funzione Pubblica per l'utilizzo del 50% delle risorse destinate alla valorizzazione del personale tecnico e amministrativo degli EPR ex art. 4, comma 7-bis, DL 25/2025. Tali principi sono:

- utilizzare criteri di performance e meritocratici già autorizzati (quindi, applicazione del SMVP già prevista nei contratti integrativi);
- i criteri di erogazione delle risorse devono essere quelli applicati per la corresponsione della performance (quindi, applicazione del SMVP già prevista nei contratti integrativi);
- individuazione di progetti specifici e finalizzati al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della ricerca pubblica, coerenti con quelli espressi nel piano triennale delle attività adottato dall'ente e il personale coinvolto in tali progetti (sono gli obiettivi di performance delle Strutture organizzative individuati nel PIAO ai quali l'operato del personale concorre);
- graduare i compensi in base al grado di partecipazione degli interessati ai suddetti progetti ovvero i criteri di corresponsione devono tener conto del grado di partecipazione (quindi, valutazione individuale dei comportamenti agiti prevista dal SMVP);
- i criteri di erogazione devono essere correlati agli esiti del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ente (quindi, applicazione del SMVP).

Allegato A - Riepilogo delle fasi in cui si articola il Ciclo di gestione della performance

[torna su](#)

Fasi		Attori	Tempi
1	Attività propedeutiche all'avvio del <i>Ciclo di gestione della performance</i>		
1.1	Definizione, aggiornamento e/o approvazione del Piano Triennale di Attività (PTA)	<ul style="list-style-type: none"> · CdA, · Consiglio Scientifico, · Direttore Generale, · Dirigenti generali · Direttore Tecnico Scientifico · Direttori delle Strutture scientifiche, · Giunte dei Ric./Tec. 	Ottobre dell'anno precedente a quello di approvazione del PIAO
1.2	Definizione e approvazione del Bilancio preventivo	<ul style="list-style-type: none"> · CdA, · Direttore Generale, · Collegio dei revisori 	Novembre dell'anno precedente a quello di approvazione del PIAO
1.3	Eventuale aggiornamento del SMVP	<ul style="list-style-type: none"> · CdA, · Direzione generale, · Dirigenti generali · Direttore Tecnico Scientifico, · Struttura di coordinamento PIAO · OIV 	Prima dell'approvazione del PIAO

2	Programmazione: negoziazione degli obiettivi di performance e loro assegnazione		
2.1	Individuazione degli obiettivi strategici da assegnare al Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> · CdA, · Direttore Generale, 	Prima della stesura del PIAO o contestualmente
2.2	Individuazione e negoziazione con i Dirigenti generali, il Direttore Tecnico Scientifico, i Direttori delle Strutture scientifiche e i Dirigenti degli Uffici degli: <ol style="list-style-type: none"> 1. obiettivi di performance relativi alla Struttura organizzativa di diretta responsabilità, possibilmente precedentemente concertati con il personale che opera nelle Strutture organizzative stesse; 2. obiettivi individuali. 	<ul style="list-style-type: none"> · Direttore Generale, · Dirigenti generali · Direttore Tecnico Scientifico, · Dirigenti degli Uffici, · Direttori delle Strutture scientifiche 	Prima dell'approvazione del PIAO
2.3	Definizione e adozione del Piano Integrato di Attività o Organizzazione (PIAO) completo di tutte le sezioni che la norma prevede debba ricomprendere. Con l'approvazione del PIAO 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. Tramite e-mail viene comunicata a tutto il personale CREA l'approvazione del PIAO; la data dell'e-mail corrisponde 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 PIAO.	<ul style="list-style-type: none"> · Direttore Generale, · Struttura di coordinamento PIAO · CdA 	Approvato entro il 31 gennaio
2.4	Pubblicazione del PIAO sul sito web del CREA e sul Portale PIAO del Dipartimento della Funzione Pubblica	<ul style="list-style-type: none"> · Struttura di coordinamento PIAO · Responsabile per la pubblicazione dei dati 	Immediatamente dopo l'approvazione del PIAO
2.5	Monitoraggio sull'avvio del <i>Ciclo della performance</i>	OIV	Entro la fine di febbraio

3 Monitoraggio: verifiche sulla realizzazione degli obiettivi e/o su eventuali stati di avanzamento			
3.1	<p>Monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi strategici e operativi. La verifica riguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'effettiva possibilità di raggiungimento dell'obiettivo; - l'eventuale rimodulazione delle attività; - il rispetto della tempistica prevista. <p>Modalità di svolgimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le schede riepilogative delle criticità rilevate contenenti anche eventuali proposte di rinegoziazione degli obiettivi vengono esaminate dai superiori gerarchici e dal Direttore Generale. Successivamente vengono inviate all'OIV e discusse in sede di riunione; • l'OIV, sulla base delle schede riepilogative esaminate, comunica al CdA l'eventuale esigenza di interventi correttivi da attuare in corso d'esercizio. Tali eventuali interventi correttivi sono evidenziati nella Relazione sulla performance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale, • Responsabili Strutture organizzative • Struttura di coordinamento PIAO • CdA • OIV 	Settembre
3.2	il CdA prende atto degli interventi correttivi proposti.	CdA	Ottobre

4 Misurazione: quantificazione del risultato degli indicatori			
4.1	La Struttura di coordinamento PIAO, sulla base delle risultanze del monitoraggio, predispone le schede di valutazione per verificare il conseguimento degli obiettivi strategici e operativi inserendo, ove previsto, il risultato degli indicatori predeterminato dagli Uffici competenti.	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura di coordinamento PIAO 	Entro marzo dell'anno successivo all'adozione del PP
4.2	Il Direttore Generale chiede di ricevere, dagli Uffici e dai Centri un report sintetico sull'attuazione degli obiettivi operativi.	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale, • Dirigenti generali • Direttore Tecnico Scientifico, • Dirigenti degli Uffici, • Direttori delle Strutture scientifiche, • Struttura di coordinamento PIAO 	Entro la fine di aprile dell'anno successivo all'adozione del PIAO
4.3	L'OIV, per il tramite della Struttura di coordinamento PIAO, riceve dal Direttore Generale un report sintetico sull'attuazione degli obiettivi strategici	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura di coordinamento PIAO • OIV 	Entro la fine di maggio dell'anno successivo all'adozione del PIAO
4.4	Predisposizione da parte dell'OIV della "Relazione sullo stato del funzionamento del sistema di valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni" prevista dall'art. 14 c. 4 lett. a) del D.Lgs. 150/2009	<ul style="list-style-type: none"> • OIV 	30 aprile dell'anno successivo all'adozione del PIAO

5 Valutazione: determinazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e delle performance individuali			
5.1	Valutazione della performance organizzativa a livello di Ente, a livello delle Direzioni e degli Uffici e a livello dei Centri, anche mediante l'organizzazione di colloqui	<ul style="list-style-type: none"> • OIV, • Direttore Generale, • Dirigenti generali, • Direttore Tecnico Scientifico, • Dirigenti degli Uffici, • Direttori delle Strutture scientifiche, • Struttura di coordinamento PIAO 	Entro maggio dell'anno successivo all'adozione del PIAO

5.2	Valutazione della performance individuale del Direttore Generale, anche mediante l'organizzazione di colloqui	<ul style="list-style-type: none"> · OIV, · Presidente · Dirigenti generali · Direttore Tecnico Scientifico · Dirigenti di Ufficio in staff · Struttura di coordinamento PIAO 	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PIAO
5.3	Valutazione della performance individuale dei Dirigenti generali e del Direttore Tecnico Scientifico, anche mediante l'organizzazione di colloqui	<ul style="list-style-type: none"> · Presidente · Direttore Generale, · Dirigenti di Ufficio in staff, · Struttura di coordinamento PIAO 	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PIAO
5.4	Proposta di valutazione della performance individuale dei Dirigenti degli Uffici, anche mediante l'organizzazione di colloqui	<ul style="list-style-type: none"> · Presidente · Direttore Generale, · Dirigenti generali, · Direttore Tecnico Scientifico, · Dirigenti pari livello, · Direttori delle Strutture scientifiche, · Struttura di coordinamento PIAO 	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PIAO
5.5	Valutazione della performance individuale dei Direttori delle Strutture scientifiche, anche mediante l'organizzazione di colloqui	<ul style="list-style-type: none"> · Presidente · Direttore Generale, · Dirigenti generali, · Direttore Tecnico Scientifico, · Struttura di coordinamento PIAO 	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PIAO
5.6	<ul style="list-style-type: none"> • Approvazione delle valutazioni in riferimento della performance organizzativa di: <ul style="list-style-type: none"> – CREA nel suo complesso – Direzioni di livello generale – Direzione Tecnico Scientifica – Uffici – Centri • Approvazione delle valutazioni in riferimento della performance individuale di: <ul style="list-style-type: none"> – Direttore Generale – Dirigenti generali – Direttore Tecnico Scientifico, – Dirigenti degli Uffici – Direttori delle Strutture scientifiche 	<ul style="list-style-type: none"> · CdA, · Direttore Generale, · Struttura di coordinamento PIAO. 	Entro il 15 giugno dell'anno successivo all'adozione del PIAO
5.7	Valutazione della performance individuale dei del personale dei livelli IV-VIII	<ul style="list-style-type: none"> · Direttore Generale, · Dirigenti generali · Direttore Tecnico Scientifico, · Dirigenti degli Uffici, · Direttori delle Strutture scientifiche, · Personale dei livelli IV-VIII · Struttura di coordinamento PIAO 	Entro il 30 ottobre dell'anno successivo all'adozione del PIAO
5.8	Notifica delle valutazioni agli indirizzi e-mail istituzionali	<ul style="list-style-type: none"> · Struttura di coordinamento PIAO 	Entro il 30 settembre dell'anno successivo all'adozione del PIAO
5.9	Attivazione procedure di conciliazione	<ul style="list-style-type: none"> · Direttore Generale, · Dirigenti generali · Direttore Tecnico Scientifico, · Dirigenti degli Uffici, 	Entro le tempistiche indicate nel Capitolo 13

		<ul style="list-style-type: none"> · Direttori delle Strutture scientifiche, · Personale dei livelli IV-VIII 	
--	--	--	--

6 Conclusione del <i>Ciclo della performance</i>: rendicontazione dei risultati e validazione della Relazione sulla Performance			
6.1	Redazione della Relazione sulla performance	<ul style="list-style-type: none"> · Direttore Generale, · Struttura di coordinamento PIAO 	Entro giugno dell'anno successivo all'adozione del PIAO
6.2	Approvazione da parte del CdA e validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla performance	<ul style="list-style-type: none"> · CdA, · OIV 	Entro il 30 giugno dell'anno successivo all'adozione del PIAO
6.3	Erogazione delle retribuzioni di risultato al Direttore Generale, al Dirigenti generali, al Direttore Tecnico Scientifico e ai Dirigenti degli Uffici (vincolata alla validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV)	<ul style="list-style-type: none"> · Ufficio Personale 	Successivamente alla certificazione dei fondi per la retribuzione di risultato
6.4	Approvazione della performance individuale dei del personale dei livelli IV-VIII	<ul style="list-style-type: none"> · Direttore Generale, · Struttura di coordinamento PIAO 	Entro il 30 ottobre dell'anno successivo all'adozione del PIAO
6.5	Erogazione del trattamento accessorio al personale dei livelli IV-VIII	<ul style="list-style-type: none"> · Ufficio Personale 	Successivamente alla certificazione dei fondi per il trattamento accessorio

Allegato B – Valutatori e comportamenti da valutare

Valutatore: Presidente

Figura da valutare	Comportamenti da valutare	Peso della valutazione
Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica obiettivi o problemi da risolvere, individua le priorità e pianifica le soluzioni in collaborazione con le Direzioni di livello generale e la Direzione Tecnico Scientifica. • Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine. • Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza, ecc.) con calma e spirito costruttivo. 	30%
Responsabili di Unità che ricadono sotto la Presidenza	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica obiettivi da raggiungere o problemi da risolvere nell'ambito della struttura organizzativa che dirige o di cui è responsabile, individuando le priorità operative. • Organizza efficacemente le attività della propria struttura, opera con chiarezza nella predisposizione dei documenti, fornendo nei tempi richiesti contenuti rilevanti dal punto di vista amministrativo e/o tecnico. • Propone modalità operative innovative per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro. • Nell'ambito delle proprie responsabilità ha un atteggiamento proattivo. • Interagisce e si confronta con i dirigenti di livello superiore in maniera costruttiva. • Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza) con calma e spirito costruttivo. 	100%
Direttore Tecnico Scientifico	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra capacità nella supervisione delle attività di ricerca, nel promuovere sinergie e nell'assicurare l'unità di indirizzo scientifico e tecnologico. • Interagisce e si confronta in maniera costruttiva. • Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine • Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza, ecc.) con calma e spirito costruttivo 	30%

Valutatore: Direttore Generale

Figura da valutare	Comportamenti da valutare	Peso della valutazione
Dirigenti generali	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica obiettivi o problemi da risolvere, individua le priorità e organizza il lavoro tenendo conto delle risorse disponibili • Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali, il contesto strategico e le risorse disponibili • Interagisce e si confronta in maniera costruttiva • Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine • Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza, ecc.) con calma e spirito costruttivo 	80%
Dirigenti di Ufficio e Responsabili di Unità che rientrano nella Direzione generale	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica obiettivi da raggiungere o problemi da risolvere nell'ambito della struttura organizzativa che dirige, individuando le priorità operative. • Opera con chiarezza nella predisposizione dei documenti, fornendo nei tempi richiesti contenuti rilevanti dal punto di vista amministrativo e/o tecnico. • Propone modalità operative innovative per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro. • Nell'ambito delle proprie responsabilità ha un atteggiamento proattivo. • Interagisce e si confronta con i Dirigenti superiori in maniera costruttiva. • Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza) con calma e spirito costruttivo. 	100%
Direttori delle Strutture scientifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica obiettivi da raggiungere o problemi da risolvere nell'ambito della struttura organizzativa che dirige, individuando le priorità operative. • Nell'ambito delle proprie responsabilità ha un atteggiamento proattivo che tiene conto del contesto interno ed esterno • Interagisce e si confronta in maniera costruttiva. • Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza, ecc.) con calma e spirito costruttivo 	30%
Direttore Tecnico Scientifico	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica obiettivi o problemi da risolvere, individua le priorità e organizza il lavoro tenendo conto delle risorse disponibili. • Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni, anche al fine di proporre piani di miglioramento organizzativo. • Dimostra capacità nella supervisione delle attività di ricerca, nel promuovere sinergie e nell'assicurare l'unità di indirizzo scientifico e tecnologico. • Interagisce e si confronta in maniera costruttiva. • Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine. • Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza, ecc.) con calma e spirito costruttivo. 	50%

Valutatore: Dirigenti generali

Figura da valutare	Comportamenti da valutare	Peso della valutazione
Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> • Fornisce ai Dirigenti generali e al Direttore Tecnico scientifico feedback costruttivi per favorire la collaborazione e per la valorizzazione o il miglioramento delle attività. • Promuove la coesione e lo spirito di squadra e favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro. • Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali. 	30%
Dirigenti di Ufficio e Responsabili di Unità che rientrano nella Direzione di livello generale	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica obiettivi da raggiungere o problemi da risolvere nell'ambito della struttura organizzativa che dirige, individuando le priorità operative. • Opera con chiarezza nella predisposizione dei documenti, fornendo nei tempi richiesti contenuti rilevanti dal punto di vista amministrativo e/o tecnico. • Propone modalità operative innovative per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro. • Nell'ambito delle proprie responsabilità ha un atteggiamento proattivo. • Interagisce e si confronta con i Dirigenti superiori in maniera costruttiva. • Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza) con calma e spirito costruttivo. 	100%
Personale dei livelli IV-VIII che dipende direttamente dal Dirigente di livello generale	<ul style="list-style-type: none"> • Al fine di risolvere problemi o criticità lavorative, propone nuove idee o soluzioni attingendo a diverse fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.). • Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, dialogo con i colleghi, ecc.). • Porta a compimento i corsi di formazione ai quali partecipa. • Adotta un linguaggio e uno stile di comunicazione verbale e non verbale sempre appropriato, tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione. • Si integra positivamente con i colleghi, anche di altre Strutture organizzative, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune. • Organizza il proprio lavoro in maniera responsabile, operando con accuratezza e rispettando le scadenze • Collabora attivamente con il responsabile della Struttura organizzativa nel perseguimento degli obiettivi assegnati, monitorando gli avanzamenti del proprio lavoro e dimostrando un orientamento al risultato. 	100%
Direttori delle Strutture scientifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Organizza efficacemente le attività della propria struttura in coerenza con le risorse assegnate e con gli obiettivi da perseguire. • Collabora pienamente per il recepimento e l'attuazione delle indicazioni che provengono dalle Direzioni di livello generale per una migliore realizzazione dell'azione amministrativa. 	10%

Valutatore: Direttore Tecnico scientifico

Figura da valutare	Comportamenti da valutare	Peso della valutazione
Direttori delle Strutture scientifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Opera con chiarezza nella predisposizione dei documenti, fornendo nei tempi richiesti contenuti rilevanti dal punto di vista tecnico- scientifico. • Collabora pienamente per il recepimento e l'attuazione degli indirizzi scientifici e tecnologici che provengono dalla Direzione Tecnico Scientifica. • Agisce mettendo al centro gli interessi della struttura organizzativa di cui ha la responsabilità 	50%
Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> • Fornisce ai Dirigenti generali e al Direttore Tecnico scientifico <i>feedback</i> costruttivi per favorire la collaborazione e per la valorizzazione o il miglioramento delle attività. • Promuove la coesione e lo spirito di squadra e favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro. • Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali. 	70%
Dirigenti di Ufficio e Responsabili di Unità che rientrano nella Direzione Tecnico Scientifica	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica obiettivi da raggiungere o problemi da risolvere nell'ambito della struttura organizzativa che dirige, individuando le priorità operative. • Opera con chiarezza nella predisposizione dei documenti, fornendo nei tempi richiesti contenuti rilevanti dal punto di vista amministrativo e/o tecnico. • Propone modalità operative innovative per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro. • Nell'ambito delle proprie responsabilità ha un atteggiamento proattivo. • Interagisce e si confronta con i Dirigenti superiori in maniera costruttiva. • Risponde alle situazioni lavorative di pressione (difficoltà, conflitto, crisi, incertezza) con calma e spirito costruttivo. 	100%
Personale dei livelli IV-VIII che dipende direttamente dal Direttore Tecnico Scientifico	<ul style="list-style-type: none"> • Al fine di risolvere problemi o criticità lavorative, propone nuove idee o soluzioni attingendo a diverse fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.). • Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (partecipazione a corsi, studio personale, dialogo con i colleghi, ecc.). • Porta a compimento i corsi di formazione ai quali partecipa. • Adotta un linguaggio e uno stile di comunicazione verbale e non verbale sempre appropriato, tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione. • Si integra positivamente con i colleghi, anche di altre Strutture organizzative, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune. • Organizza il proprio lavoro in maniera responsabile, operando con accuratezza e rispettando le scadenze • Collabora attivamente con il responsabile della Struttura organizzativa nel perseguimento degli obiettivi assegnati, monitorando gli avanzamenti del proprio lavoro e dimostrando un orientamento al risultato. 	100%

Valutatore: Dirigenti di Ufficio e Responsabili di Unità che rientrano nella Direzione Generale

Figura da valutare	Comportamenti da valutare	Peso della valutazione
Dirigente di livello generale	<ul style="list-style-type: none">• Fornisce Dirigenti degli Uffici e ai Responsabili delle Unità che rientrano nella Direzione di livello generale feedback costruttivi per favorire la collaborazione e per la valorizzazione o il miglioramento delle attività	20%

Valutatore: Dirigenti di Ufficio che rientrano nella Direzione Tecnico Scientifica

Figura da valutare	Comportamenti da valutare	Peso della valutazione
Direttore Tecnico Scientifico	<ul style="list-style-type: none">• Fornisce Dirigenti degli Uffici e ai Responsabili delle Unità che rientrano nella Direzione Tecnico Scientifica feedback costruttivi per favorire la collaborazione e per la valorizzazione o il miglioramento delle attività	20%

Valutatore: Responsabili amministrativi delle Strutture scientifiche

Figura da valutare	Comportamenti da valutare	Peso della valutazione
Direttori delle Strutture scientifiche	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilizza i collaboratori valorizzandone le capacità professionali• Fornisce al personale feedback costruttivi per favorire la collaborazione e per la valorizzazione o il miglioramento delle attività	10%