

Approvazione Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024 ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 14 maggio 2024, ha adottato all'unanimità dei presenti la seguente deliberazione n. 180/2024 – Verb. 499

## IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**VISTO** il Decreto Legislativo del 4 giugno 2003, n. 127 recante “Riordino del Consiglio Nazionale delle Ricerche”;

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

**VISTO** il Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 218 recante “Semplificazione delle attività degli Enti Pubblici di Ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124”;

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

**VISTO** il Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche, emanato con provvedimento del Presidente n. 14, prot. AMMCNT-CNR n. 0012030 del 18 febbraio 2019, di cui è stato dato l'avviso di pubblicazione sul sito del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, in data 19 febbraio 2019, entrato in vigore in data 1° marzo 2019;

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

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

**VISTO** il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 recante “*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*” e s.m.i.;

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

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

**VISTA** la delibera n. 2 adottata dal Consiglio di amministrazione nella riunione del 17 gennaio 2019 con la quale è stato approvato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

**VISTA** la nota prot. AMMCNT-CNR n. 0085769 del 16 dicembre 2021 con la quale il Direttore Generale trasmette il documento “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CNR (anno 2022)”;

**VISTA** la nota del Direttore Generale prot. n. 0157223 del 10 maggio 2024 avente per oggetto: “Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della Performance 2024”;

**CONSIDERATO** che a seguito dell’incontro svoltosi in data 2 maggio 2024 sono stati recepiti parte dei rilievi delle Rappresentanze Sindacali;

**RITENUTA** l’opportunità di provvedere all’aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;

**VISTA** la delibera n. 110 del Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2024, relativa alle disposizioni previste dalla circolare della Ragioneria Generale dello Stato (n. 1 del 3 gennaio 2024);

**VISTO** il verbale del Collegio dei Revisori dei Conti n. 1784 della riunione del 13 maggio 2024;

**ACQUISITO** il parere dell’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) prot. n. 0159678 del 14 maggio 2024, secondo quanto previsto dall’art. 7, comma 1 del D. Lgs. n. 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”;

## **DELIBERA**

1. di approvare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CNR, anno 2024, secondo il nuovo testo di cui all’allegato 1, che costituisce parte integrante della presente deliberazione;
2. di dare mandato alla Presidente di apportare eventuali modifiche meramente formali che si rendessero necessarie per finalizzare il testo e approvarlo con proprio decreto;
3. di dare mandato al Direttore Generale per l’attivazione presso la rete scientifica di una sperimentazione, senza effetti sulla valutazione formale, che preveda il coinvolgimento del personale in una valutazione partecipativa;
4. di dare mandato all’Amministrazione di provvedere agli adempimenti conseguenti tale deliberazione.

**LA PRESIDENTE**

F.to digitalmente Maria Chiara Carrozza

**IL SEGRETARIO**

F.to digitalmente Laura Ravazzi

**VISTO DIRETTORE GENERALE**

F.to digitalmente Giuseppe Colpani



Consiglio Nazionale delle Ricerche

SISTEMA DI  
MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

**ANNO 2024**

## Sommario

<b>Premessa.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Il contesto organizzativo del Consiglio Nazionale delle Ricerche.....</b>	<b>4</b>
1.1 Il CNR in breve .....	4
1.2 La struttura organizzativa .....	4
<b>2. La pianificazione strategica del CNR.....</b>	<b>6</b>
2.1 Il ciclo delle performance .....	7
2.1.1 Le fasi del ciclo di gestione della performance.....	7
<b>3. La misurazione e valutazione della performance organizzativa.....</b>	<b>10</b>
<b>4. La misurazione e valutazione della performance individuale.....</b>	<b>12</b>
4.1 I soggetti della valutazione .....	12
4.2 Modello organizzativo relativo ai tempi di pagamento delle fatture commerciali.....	14
4.3 Ambiti di valutazione della performance individuale.....	15
4.4 Le modalità di misurazione e valutazione .....	18
4.4.1 La valutazione dei risultati (azioni/obiettivi di struttura e azioni/obiettivi individuali) .....	18
4.4.2 La valutazione dei comportamenti del personale livello IV-VIII.....	19
4.4.3 La valutazione dei comportamenti manageriali e capacità gestionale di dirigenti e responsabili ..	20
4.4.4 La valutazione delle capacità gestionali dei Direttori di Dipartimento e di Istituto.....	21
4.4.5 La valutazione del Direttore Generale .....	21
4.4.6 La valutazione della capacità di valutazione .....	21
4.4.7 Casi particolari .....	21
4.5 La valutazione negativa.....	22
4.6 Accesso al sistema premiale .....	23
4.7 Altre modalità di utilizzo dei risultati della valutazione.....	23
<b>5. Le procedure di conciliazione.....</b>	<b>24</b>
<b>6. Aggiornamento del Sistema.....</b>	<b>26</b>
<b>Allegato 1 - Catalogo dei comportamenti organizzativi - personale livello IV-VIII.....</b>	<b>27</b>
<b>Allegato 2 - Catalogo dei comportamenti organizzativi - dirigenti e responsabili.....</b>	<b>28</b>
<b>Allegato 3 - Scheda di riferimento per le competenze gestionali dei Direttori di Dipartimento .....</b>	<b>30</b>
<b>Allegato 4 - Scheda di riferimento per le competenze gestionali dei Direttori di Istituto .....</b>	<b>31</b>
<b>Allegato 5 - Catalogo dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale.....</b>	<b>32</b>

## Premessa

Ogni pubblica amministrazione è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'ente nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

A tal fine adotta, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, un Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) nel quale è descritta la metodologia utilizzata per assicurare il corretto svolgimento del ciclo della performance, nella prospettiva del miglioramento della qualità dei servizi offerti, della trasparenza e integrità dell'azione amministrativa, nonché della valorizzazione del merito e delle competenze professionali.

Il Sistema dettaglia gli ambiti, le fasi, i soggetti, le responsabilità, le modalità e tempi del processo di gestione della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione dell'Ente.

Per quanto riguarda la performance individuale, il Sistema si applica al Direttore Generale, ai dirigenti amministrativi, ai direttori degli istituti e dei dipartimenti, ai Ricercatori/Tecnologi che hanno incarichi di responsabilità amministrativa e tecnica e ai dipendenti dei livelli IV-VIII.

Il Sistema non si applica ai ricercatori e tecnologi livelli I-III, se non con incarichi di responsabilità amministrativa e tecnica, in attesa dell'emanazione del decreto di cui all'art. 74, comma 4, d.lgs. 150/2009 ss. mm. ii.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Art. 74, comma 4, d.lgs. 150/2009 ss.ii.mm.: «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 dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca».

## 1. Il contesto organizzativo del Consiglio Nazionale delle Ricerche

### 1.1 Il CNR in breve

*“Il CNR, quale ente nazionale di ricerca con un ruolo centrale di riferimento e valorizzazione delle comunità tematiche e disciplinari in ambito nazionale, in un quadro di cooperazione e integrazione europea, ha il compito di svolgere, promuovere, e valorizzare ricerche nei principali settori della conoscenza, perseguendo l'integrazione di discipline e tecnologie; di trasferirne e di applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese e di fornire supporto tecnico-scientifico al governo e alle amministrazioni pubbliche.” (Art. 1 dello Statuto CNR)*

Il CNR è il primo Ente Pubblico di Ricerca in Italia per dimensione e finanziamenti: la molteplicità dei diversi campi di ricerca nei quali migliaia di ricercatori svolgono il proprio lavoro con passione e dedizione rendono l'Ente complesso da gestire e organizzare, nonché da misurare e valutare in termini di performance sia dal punto di vista organizzativo che individuale.

L'organo di governo e di indirizzo politico-amministrativo del CNR è il Presidente che si avvale per le decisioni strategiche di un Consiglio di Amministrazione. Il CNR è organizzato in strutture scientifiche, articolata in Dipartimenti, Istituti e Aree di ricerca, con sedi in tutto il territorio nazionale e, in qualche caso all'estero, e in una Sede Amministrativa Centrale (SAC), articolata in direzioni centrali, uffici dirigenziali e unità e che si trova a Roma.

Sia nella Sede Amministrativa Centrale che nelle Strutture scientifiche lavorano circa 9300 dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, che, sulla base Contratto Collettivo Nazionale Istruzione e Ricerca, sono così inquadrati:

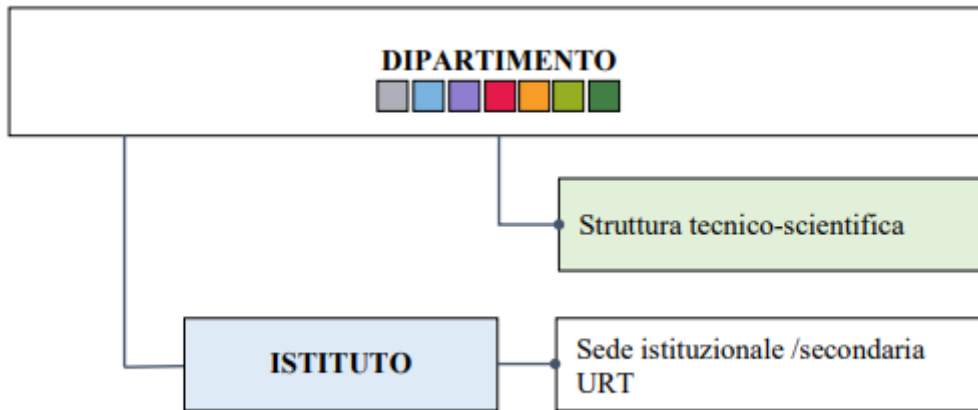
- Dirigente Amministrativo (I-II fascia)
- Ricercatore (I-II-III livello)
- Tecnologo (I-II-III livello)
- Funzionario di Amministrazione (IV-V livello)
- Collaboratore Tecnico (IV-V-VI livello)
- Collaboratore di Amministrazione (V-VI-VII livello)
- Operatore Tecnico (VI-VII-VIII livello)
- Operatore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

### 1.2 La struttura organizzativa

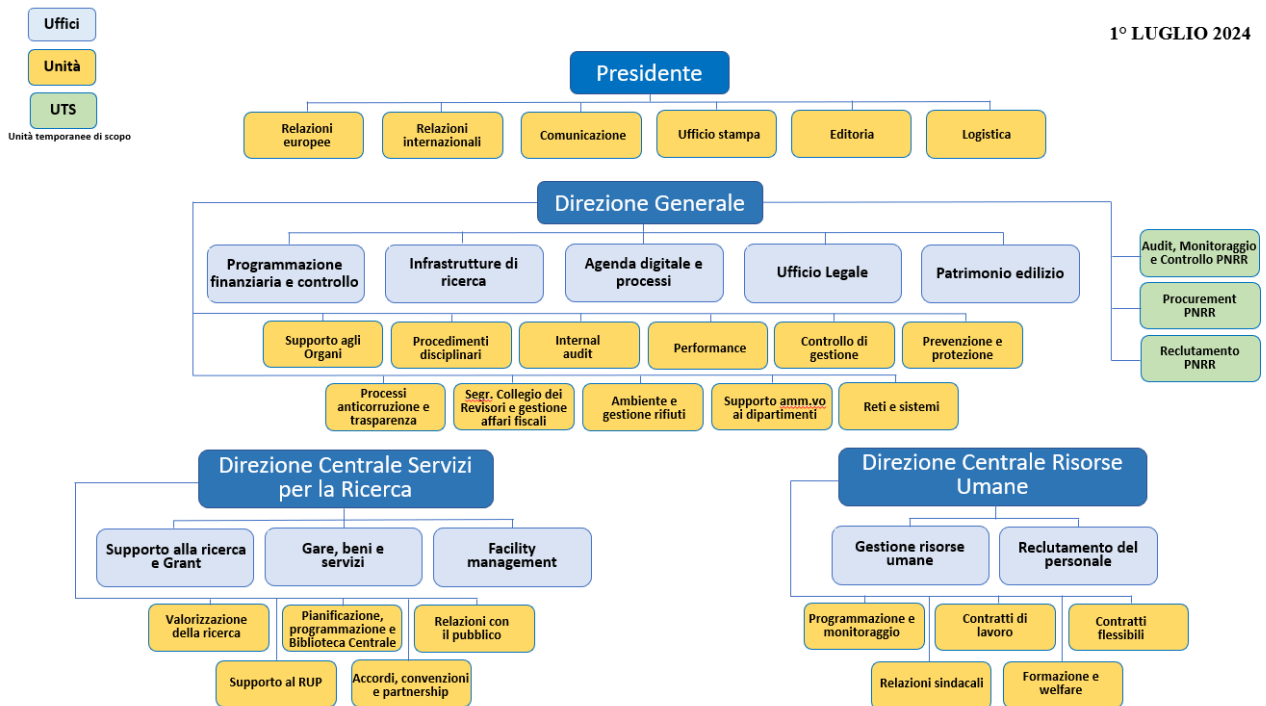
La Rete Scientifica del CNR è composta attualmente da 7 Dipartimenti tematici e da 88 Istituti di Ricerca che rappresentano le strutture all'interno delle quali vengono predisposte, valorizzate e potenziate le competenze scientifiche volte alla realizzazione dei programmi dell'Ente.

I Dipartimenti sono strutturati in macro aree di ricerca scientifica e tecnologica, con funzioni prevalenti di programmazione, coordinamento e controllo. Attualmente i Dipartimenti sono sette e sono qui elencati: [Dipartimenti | Consiglio Nazionale delle Ricerche \(cnr.it\)](#) .

A seconda della collocazione territoriale, gli Istituti possono svolgere le loro attività all'interno di aree, chiamate Aree della Ricerca ([Aree di ricerca | Consiglio Nazionale delle Ricerche \(cnr.it\)](#)) che offrono supporto e servizi, rappresentando un polo di attrazione scientifica e culturale del territorio. Limitatamente a singoli progetti a tempo definito possono essere costituite Unità di ricerca presso terzi. Gli Istituti, raggruppati in diversi settori tecnici e scientifici di competenza, svolgono attività di ricerca secondo vari programmi: la distribuzione geografica sul territorio permette loro di contribuire in modo significativo all'innovazione regionale e locale.



L'organizzazione della SAC è attualmente composta da tre Direzioni di primo livello (Direzione Generale, Direzione Centrale Gestione delle Risorse e Direzione Servizi per la Ricerca) articolate a loro volta in uffici dirigenziali, unità e unità temporanee di scopo e rappresentate nel seguente organigramma, a valere dal 1° luglio 2024, sulla base della delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2024 n. 117/2024 – Verb. 497.



## 2. La pianificazione strategica del CNR

Il sistema di programmazione strategica del CNR, che è alla base della pianificazione delle attività e della loro conseguente misurazione e valutazione, è disciplinato, oltre che dalla normativa nazionale, dallo Statuto dell'ente e dai regolamenti interni di finanza e contabilità.

È possibile, pertanto, ritrovare la strategia dell'ente in diversi documenti, tra cui quello principale è il **Piano di riorganizzazione e di rilancio** (Piano di Rilancio) che dà seguito alle misure introdotte dalla Legge Finanziaria n. 234 del 30 dicembre 2021. Il Piano di Rilancio, con funzioni di Piano triennale delle attività, è attualmente il principale documento di programmazione e definisce la strategia di rilancio scientifico del CNR sostenuta da una visione profondamente interdisciplinare ma unitaria della scienza e della cultura, che accompagna la ricerca traslazionale e indirizza le politiche pubbliche e del settore privato. Il Piano definisce le linee di sviluppo nel medio-lungo periodo con l'intento di perseguire l'eccellenza nel campo della ricerca fondamentale, con particolare attenzione al suo impatto ad ogni livello della società, dando costante supporto alle collaborazioni con imprese, alla formazione e all'innovazione e sviluppando azioni specifiche al fine di sostenere la leadership industriale e agire quale motore di sviluppo in un'ottica di open innovation.

Il **Piano Triennale delle Attività (PTA)** è un documento strategico previsto dall'art. 7 del d.lgs 25 novembre 2016, n. 218 e dall'18 dello Statuto del CNR 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 articolato il piano in conformità alle linee guida enunciate nel programma nazionale per la ricerca (PNA). Attualmente il Piano di Rilancio 2022 ha anche funzioni di PTA.

Il posizionamento strategico del CNR e i programmi a lungo termine che inquadrano le attività di ricerca nella prospettiva nazionale, europea ed internazionale sono contenuti nel **Piano di Visione Strategica Decennale** previsto dallo Statuto. In esso viene elaborata l'analisi di contesto esterno e interno in cui l'Ente si troverà ad operare e vengono delineate le macro finalità strategiche in relazione a un lasso di tempo molto lungo che troverà una definizione più puntuale nei piani triennali, che vengono aggiornati annualmente.

### **Dalla pianificazione strategica alla programmazione operativa**

La realizzazione della pianificazione strategica avviene principalmente attraverso la programmazione operativa (**PIAO**) e l'allocazione delle risorse in fase di programmazione finanziaria (**Bilancio preventivo**).

Il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)** è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Il PIAO è suddiviso in sezioni, tra cui la sezione "Valore pubblico" nella quale vengono definiti gli impatti generati dall'azione dell'Ente (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit) sul livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders. Il PIAO collega le strategie dell'ente agli impatti sulla collettività e inoltre contiene tutta la conseguente programmazione operativa, aggiornata annualmente, di gestione della performance stabilendo il necessario collegamento tra i risultati individuali e i risultati organizzativi; inoltre, il PIAO integra nella programmazione tutti gli strumenti di gestione e valorizzazione del capitale umano, compresi il reclutamento, il lavoro agile, la formazione e le azioni finalizzate al rispetto della parità di genere, le modalità per giungere alla



piena trasparenza dell'attività nonché agli obiettivi di anticorruzione dell'organizzazione amministrativa.

Il **Bilancio preventivo** costituisce il documento contabile redatto annualmente al fine di determinare le entrate previste e le spese programmate durante il corso dell'anno. Si tratta di un documento di natura finanziaria, che collega la pianificazione strategica e operativa alle necessarie risorse economiche per poterla realizzare.

## 2.1 Il ciclo delle performance

La performance è un "concetto guida" intorno al quale si collocano le diverse prospettive:

- della trasparenza, intesa anche come mezzo di accountability dell'agire pubblico;
- della prevenzione alla corruzione, intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali,
- della gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo, che si concretizzano negli strumenti del reclutamento di nuove risorse, della valorizzazione delle competenze, della formazione, anche rispetto all'introduzione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, quali il lavoro agile.

Il ciclo delle performance è il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, si associano le risorse necessarie al loro raggiungimento, si monitora costantemente l'andamento e si apportano i necessari interventi correttivi, si misurano e si valutano i risultati, si rendiconta e si utilizzano i risultati ottenuti per premiare il merito.

### 2.1.1 Le fasi del ciclo di gestione della performance

Il ciclo delle performance si divide nelle seguenti fasi:

- *fase della programmazione* che prevede un percorso condiviso di definizione degli ambiti di valore pubblico, degli obiettivi strategici e delle azioni operative che costituiscono l'oggetto della prestazione per l'anno successivo;
- *fase del monitoraggio* che consiste nella verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi e delle eventuali misure di aggiustamento;
- *fase della misurazione e valutazione* della performance organizzativa e della performance individuale;
- *fase di rendicontazione dei risultati* e del loro utilizzo dei risultati nei sistemi premiali secondo principi di valorizzazione del merito.

#### La programmazione

La fase di programmazione consiste in un percorso di definizione degli obiettivi strategici derivati dagli ambiti di valore pubblico che il CNR intende perseguire, a cui segue l'individuazione delle azioni e obiettivi operativi dell'anno di riferimento. È un percorso condiviso in cui a partire dai vertici dell'organizzazione si definiscono e si concordano nell'ambito della cornice strategica le azioni operative, coerenti con le risorse disponibili, chiare, perseguibile e verificabili, e si definiscono le responsabilità organizzative necessarie per il raggiungimento dei relativi risultati. Su tali azioni, corredate da indicatori e target, si baserà la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.

Il percorso, che di norma inizia nell'anno precedente a quello di riferimento, prevede una fase di negoziazione tra i vertici del CNR e i direttori e dirigenti, negoziazione che ha la funzione di perfezionare e condividere gli obiettivi e le azioni operative e di individuare gli idonei indicatori e i

target da raggiungere. Per alcune strutture possono essere individuati obiettivi trasversali o comuni. Gli obiettivi così definiti trovano spazio nel PIAO – Piano integrato di attività e organizzazione che deve essere approvato dal CDA entro il 31 gennaio di ogni anno.

### **Il monitoraggio intermedio**

Il monitoraggio fa seguito alla presa in carico da parte dei responsabili delle rispettive strutture degli obiettivi e delle azioni operative da realizzare nel corso dell'anno. Ogni direttore e dirigente è tenuto a monitorare costantemente l'andamento degli obiettivi e a segnalare al suo superiore eventuali sopraggiunte impossibilità di svolgimento dell'obiettivo.

Il CNR prevede un momento formale di monitoraggio al 30.06 di ogni anno. Ai rispettivi responsabili viene chiesto di verificare lo stato di avanzamento ed eventualmente avviare il processo di revisione per ridefinire obiettivi e/o target divenuti non coerenti. Il processo prevede l'approvazione del soggetto (presidente/direttori/dirigenti) della richiesta di revisione e il conseguente aggiornamento della sezione Performance del PIAO entro il 30 settembre. In nessun caso potranno essere apportate modifiche agli obiettivi/azioni operative dopo il 30 settembre. Gli esiti del monitoraggio nonché delle eventuali modifiche apportate devono essere formalmente e tempestivamente comunicati all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Le ragioni che giustificano una richiesta di revisione di un obiettivo o azione, ovvero di uno o più indicatori/target o risultati attesi ad esso associati, devono essere riconducibili ad almeno uno dei 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 (impossibilità sopravvenuta di realizzare l'obiettivo o venir meno dell'utilità di conseguirlo);
- una non corretta definizione della "baseline" accertata successivamente alla fase di programmazione che non ha permesso una previsione iniziale dei target attendibile;
- mutamenti organizzativi interni che determinano un cambiamento delle priorità o una documentata e significativa riduzione delle risorse assegnate.

### **La misurazione e valutazione finale**

Le fasi di misurazione e valutazione prendono avvio nelle fasi conclusive dell'esercizio sino all'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento e terminano con la redazione della Relazione sulla Performance.

La misurazione quantifica il livello di raggiungimento degli obiettivi misurati attraverso indicatori e costituisce il presupposto per la valutazione. La valutazione si riferisce all'attività di analisi e interpretazione rispetto al contesto dei valori misurati.

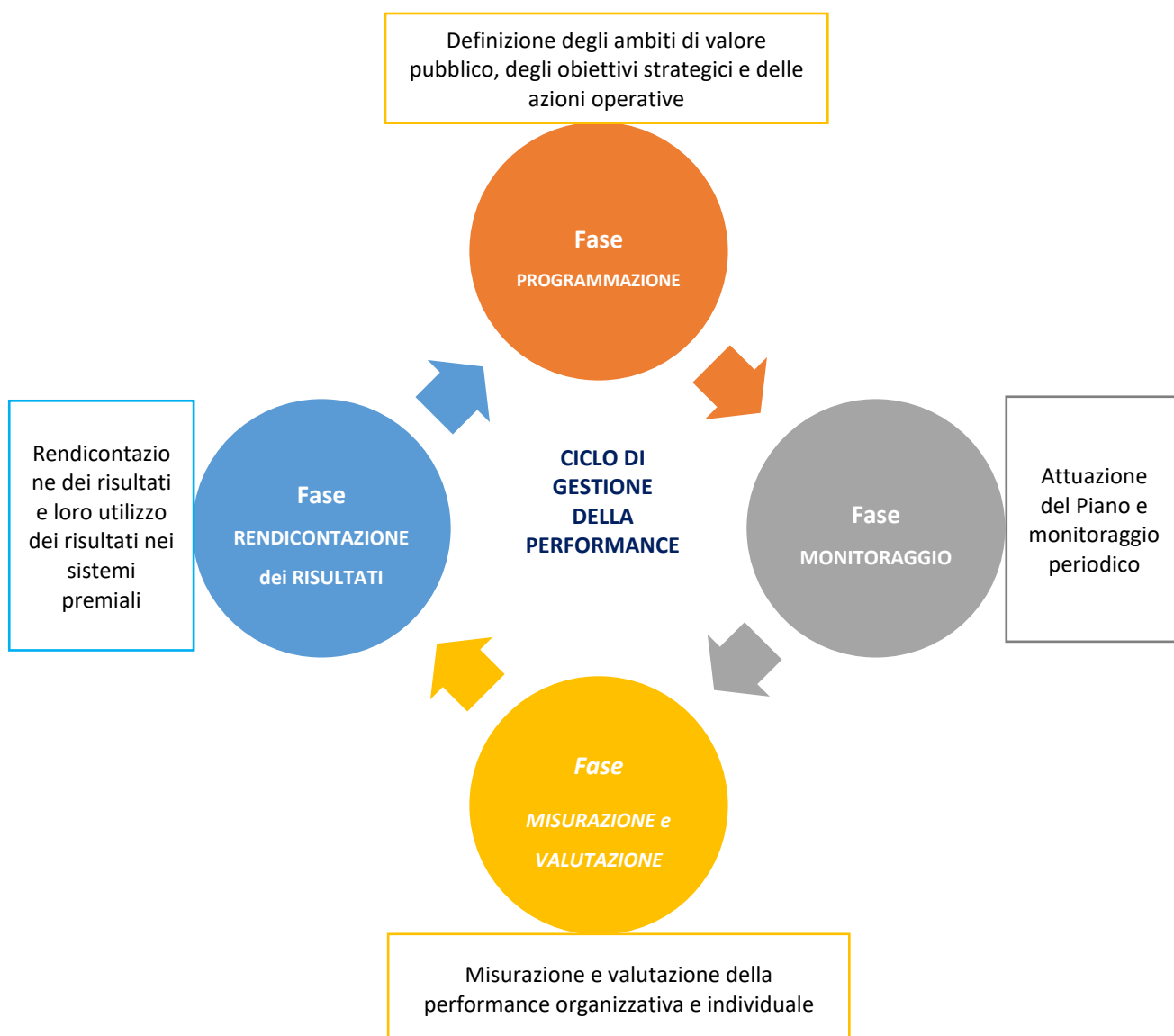
La misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso spetta all'OIV e viene svolta con le modalità previste nel paragrafo relativo.

La misurazione e valutazione dei risultati delle singole strutture spettano al presidente, al Direttore Generale, ai direttori, ai dirigenti e vengono svolte secondo le modalità descritte nel capitolo relativo alla performance individuale.

## La rendicontazione e l'utilizzo dei risultati

La Relazione sulla Performance è il documento attraverso il quale l'ente rappresenta i livelli di performance raggiunti e ne dà conto ai cittadini e stakeholder. La Relazione riporta, in un'ottica di completezza e trasparenza, anche le eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o risultati resi necessari nel corso dell'esercizio di riferimento. Essa viene approvata dal cda e pubblicata nell'apposita sezione del sito amministrazione trasparente entro il 30 giugno successivamente alla validazione dell'OIV.

La validazione della relazione da parte dell'OIV è condizione necessaria per l'utilizzo degli strumenti premianti collegati alla performance individuale secondo principi di valorizzazione del merito.



### 3. La misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto)<sup>2</sup>».

L'orizzonte strategico della performance organizzativa deriva dalla pianificazione strategica istituzionale dell'Ente, consentendo una declinazione operativa coerente grazie ad un processo di *cascading* degli obiettivi e viene declinata in obiettivi/azioni operative destinati ad evidenziare la performance delle diverse strutture organizzative. Nella fase di programmazione strategica è assicurato uno scambio sinergico di informazioni attraverso incontri a vari livelli, per garantire il contributo di tutti gli attori alla costruzione di obiettivi coerenti con il contesto, ampiamente condivisi e partecipati.

Al fini della misurazione e della valutazione della performance organizzativa del CNR nel suo complesso vengono considerati i seguenti ambiti (art. 8 comma 1 d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii):

A) il grado di attuazione del Piano di Rilancio dell'ente (delibera n. 201 adottata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 28 giugno 2022);

B) il grado di attuazione dei progetti collegati al PNRR e ad altre progettualità strategiche dell'Ente;

C) la crescita e lo sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione con gli stakeholder esterni ed interni: a tal fine si potrà tenere conto anche delle risultanze di indagini finalizzate a valutare la qualità dei servizi o dell'organizzazione, in relazione al grado di maturità e diffusione delle stesse.

D) il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici misurati attraverso i risultati delle azioni operative declinate annualmente, che comprendono l'efficienza e l'ottimizzazione delle risorse e dei procedimenti amministrati e la promozione delle politiche di pari opportunità. Per ciascun obiettivo strategico definito nel PIAO l'OIV attribuirà una valutazione sulla base della scala di seguito riportata:

- Obiettivo raggiunto (le azioni collegate sono state realizzate) = punteggio da 90% a 100%;
- Obiettivo discretamente raggiunto (le azioni collegate sono state in gran parte realizzate) = punteggio da 76% a 89%;
- Obiettivo parzialmente raggiunto (le azioni collegate sono state realizzate ma non completamente) = punteggio da 60% a 75%;
- Obiettivo scarsamente raggiunto (le azioni collegate sono state realizzate in misura minima o non sufficiente) = punteggio da 40% a 59%;
- Obiettivo non raggiunto (le azioni collegate sono state realizzate in misura insufficiente o non sono state realizzate) = punteggio da 0% a 39%.

L'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento delle azioni riferite a ciascun obiettivo strategico, attribuirà una valutazione e assegnerà un punteggio percentuale compreso nel rispettivo range di riferimento. L'indice sintetico di performance organizzativa è costituito dalla media del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici.

<sup>2</sup> Linee Guida per il Piano della Performance, Ministeri, n. 1, giugno 2017 pag. 22, Dipartimento Funzione Pubblica.

L'OIV nell'esprimere il giudizio finale, che sintetizza la performance degli ambiti A), B), C) D), potrà tener conto anche di ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono aver influito positivamente o negativamente quali: le cause degli scostamenti tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo; informazioni integrative di carattere economico-contabile; coerenza e funzionalità delle azioni annuali al perseguimento degli obiettivi strategici triennali; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

La valutazione congiunta degli ambiti considerati sarà sintetizzata dall'OIV in un giudizio motivato sull'andamento dell'Ente nel suo complesso adottando le seguenti opzioni valutative:

- performance organizzativa disattesa;
- performance organizzativa inferiore alle aspettative;
- performance organizzativa in linea con le aspettative;
- performance organizzativa superiore alle aspettative.

Gli esiti del processo di valutazione effettuato dall'OIV ed il giudizio sintetico espresso dallo stesso sono riportati in apposita sezione della Relazione sulla Performance.

## 4. La misurazione e valutazione della performance individuale

La performance individuale rappresenta il contributo fornito dal singolo individuo in relazione al ruolo e alla posizione organizzativa ricoperta. Essa rappresenta l'apporto in termini di risultati e comportamenti del singolo ai risultati dell'ente.

La valutazione e misurazione della performance individuale all'interno del CNR viene effettuata per il personale inquadrato nei livelli IV-VIII in servizio presso l'Ente a tempo determinato e indeterminato, per il Direttore Generale e i dirigenti amministrativi, per i tecnologi/ricercatori con incarico di responsabilità amministrativa, per i direttori dei dipartimenti e degli istituti.

Le dimensioni principali che compongono la performance individuale si suddividono in risultati e comportamenti. Inoltre, per alcune categorie di valutati, possono essere previsti indicatori di prestazione.

I **risultati** fanno riferimento alle azioni operative annuali assegnate alla struttura organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza (performance organizzativa di struttura) e, solo per alcune categorie di valutati, agli obiettivi individuali assegnati. Le azioni operative annuali possono essere declinate sia a partire dagli obiettivi strategici dell'ente sia da altre fonti, ad esempio norme, regolamenti o esigenze amministrative.

I **comportamenti** fanno riferimento alle modalità con le quali le persone svolgono le attività contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi della struttura e, più in generale, all'adempimento dei propri compiti con professionalità e competenza. Per i ruoli dirigenziali e di responsabilità la componente comportamentale è estesa anche alle capacità gestionali dimostrate e, in particolare, alla capacità di valutazione dei collaboratori.

Gli **indicatori di prestazione** fanno riferimento alla valutazione di specifici obiettivi assegnati annualmente di natura trasversale o comune a più strutture o a indicatori collegati norme di legge o regolamenti. Gli indicatori di prestazione impattano solo se negativi.

### 4.1 I soggetti della valutazione

I **valutati** sono: i direttori di dipartimento e di istituto, il Direttore Generale, i dirigenti delle direzioni centrali, i dirigenti degli uffici dirigenziali, i responsabili di unità, i responsabili delle aree di ricerca, i responsabili con incarichi specialistici, il personale di livello IV-VIII che opera nell'ente.

Il **valutatore** è di norma il dirigente o direttore da cui il valutato dipende alla data del 31.12 dell'anno di riferimento; i responsabili delle unità propongono al proprio dirigente apicale di riferimento la valutazione del personale IV-VIII dell'unità (**valutatori di supporto**). I Direttori di Dipartimento e i Direttori di Istituto si avvalgono di valutatori di supporto facendo riferimento a coloro che hanno sufficiente visibilità o vicinanza al valutato (responsabili, coordinatori...) soprattutto quando per ragioni dimensionali, logistiche o di articolazione organizzativa delle sedi non fosse possibile l'osservazione diretta del valutato.

Il valutatore, ferma la sua unica responsabilità valutativa, potrà raccogliere, nelle modalità che riterrà più opportune, tutti gli elementi utili a definire una corretta valutazione, anche ricorrendo alle valutazioni effettuate da dirigenti/direttori che lo hanno eventualmente preceduto nella gestione della struttura, oppure presso i precedenti superiori gerarchici del valutato che è stato trasferito, oppure da colleghi che collaborano frequentemente con il valutato.

La tabella seguente identifica "chi valuta chi" in relazione alle diverse funzioni.

VALUTATI	VALUTATORE
<b>Direttori di Dipartimento</b>	Presidente
<b>Direttori di Istituto</b>	Presidente sentiti i Direttori di Dipartimento
<b>Direttore Generale</b>	Cda su proposta l'OIV
<b>Dirigenti Direzioni Centrali</b>	Direttore Generale
<b>Dirigenti Uffici Dirigenziali</b>	Direttore Generale per gli uffici dirigenziali facenti capo alla Direzione Generale Dirigenti Direzioni Centrali per gli uffici dirigenziali facenti capo alle rispettive Direzioni Centrali
<b>Responsabili di Unità</b>	Direttore Generale per le unità facenti capo alla Direzione Generale Dirigenti Direzioni Centrali per le unità facenti capo alle rispettive Direzioni Centrali
<b>Responsabili Aree di Ricerca</b>	Direttore Generale sentito Presidente dell'Area di Ricerca
<b>Responsabili Incarichi Specialistici</b>	Direttore Generale
<b>Personale livello IV-VIII in Dipartimenti, Istituti e Aree di Ricerca</b>	Direttore di Dipartimento per IV-VIII dei Dipartimenti Direttore di Istituto per IV-VIII degli Istituti, sentiti i valutatori di supporto Presidente dell'Area di ricerca su proposta del Responsabile per le Aree di Ricerca
<b>Personale livello IV-VIII in SAC</b>	Direttore Generale per il personale di diretta afferenza alla Direzione Generale Direttore Generale su proposta del Responsabile per le Unità dipendenti dalla Direzione Generale Direttore Generale su proposta del Presidente per le Unità della Presidenza Dirigenti (di direzioni centrali e uffici dirigenziali) per il personale di diretta afferenza Direttori Centrali su proposta del Responsabile per le unità dipendenti dalla rispettiva Direzione Centrale

#### 4.2 Modello organizzativo relativo ai tempi di pagamento delle fatture commerciali

Il CNR al fine di integrare nel Sistema di Valutazione la previsione normativa relativa al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali di cui all'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41 alla circolare attuativa RGS e DFP del 3 gennaio 2024, ha definito il seguente modello organizzativo delle responsabilità connesse al processo di valutazione.

Il processo di pagamento delle fatture commerciali è articolato in due macro-processi: il processo della liquidazione delle fatture commerciali e il processo del pagamento dei provvedimenti di liquidazione. Tali processi, vedono il coinvolgimento di più uffici dirigenziali e di più unità destinatari/e, per competenza, della gestione del ciclo di vita contrattuale delle fatture.

Nel CNR la responsabilità di queste due fasi può far capo anche ad un unico soggetto, come avviene nelle strutture scientifiche, oppure possono essere ripartite tra due soggetti diversi, come avviene nell'Amministrazione Centrale (SAC).

In particolare, l'ufficio Programmazione finanziaria e controllo (PROFICO) si occupa prevalentemente della fase finale di pagamento, che prevede una serie articolata di controlli di regolarità amministrativa e coerenza contabile a seguito dei quali viene emesso il pagamento in banca; inoltre, si occupa in modo marginale anche alla fase di liquidazione per una parte della sua attività. Tutte le altre strutture SAC si occupano della sola fase di liquidazione.

Per la rete scientifica del CNR invece i due processi sono affidati al medesimo soggetto che cura il ciclo di vita dei contratti.

Prendendo in considerazione la discrezionalità di ciascuna amministrazione di individuare quali siano i dirigenti preposti al pagamento delle fatture commerciali, generali e non generali, a cui applicare la circolare su richiamata e analizzando la struttura organizzativa e l'articolazione che caratterizza l'Ente, si riporta quanto segue:

<b>RETE SCIENTIFICA</b>		
<i>Ufficio</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Dirigenti</i>
<b>ISTITUTI (88)</b>	Strutture preposte alla cura del ciclo di vita dei contratti commerciali fino alla fase del pagamento	<b>Direttori di Istituto</b>
<b>DIPARTIMENTI (7)</b>		<b>Direttori di Dipartimento</b>
<b>AREA DELLA RICERCA (18)</b>		<b>Presidenti d'Area</b>

<b>SAC</b>		
<i>Ufficio</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Dirigenti</i>
<b>Programmazione Finanziaria e Controllo (PROFICO)</b>	Struttura preposta alla cura del ciclo di vita dei contratti commerciali, anche della fase di liquidazione (per i soli contratti di propria competenza) e alla fase di pagamento <b>per tutte le fatture della SAC</b> provenienti da Uffici dirigenziali (liquidatori) e Unità (liquidatori)	<b>Dirigente responsabile (Apicale: Direttore Generale)</b>



SAC		
<b>tutte le restanti strutture dirigenziali<sup>3</sup></b>	Strutture preposte alla cura del ciclo di vita dei contratti commerciali fino alla fase di <b>sola liquidazione</b>	<b>Dirigenti responsabili (Apicali: DCSR, DCGR)</b>
<b>Unità</b>	Strutture preposte alla cura del ciclo di vita dei contratti commerciali fino alla fase di <b>sola liquidazione</b>	<b>Posizioni organizzative di responsabilità<sup>4</sup></b>

Si segnala che il presente modello è suscettibile di variazione in ordine sia alla numerosità degli Uffici dirigenziali di II fascia, che dal 1° luglio 2024 saranno 10 Uffici dirigenziali non generali, che al mutamento delle funzioni attribuite in ordine alle esigenze organizzative e all'attuazione di quanto previsto nell'ambito del Piano di Rilancio CNR. Tali variabilità possono riguardare anche le Unità, che dal 1° luglio 2024 saranno, nella numerosità di 27.

#### 4.3 Ambiti di valutazione della performance individuale

Sulla base degli ambiti previsti dall' art. 9 comma 1 e 2 del d.lgs. 150/09 ss.mm.ii. e in relazione alla normativa relativa ai tempi di pagamento delle fatture commerciali (art. 4-bis del D.L. 13/2023), la valutazione della performance individuale per il 2024 è composta, in relazione a ciascun ruolo, secondo quanto riportato nelle tabelle che seguono.

#### STRUTTURE SCIENTIFICHE

	AZIONI/OBIETTIVI DI STRUTTURA* (DERIVATI DA OB. STRATEGICI)	CAPACITÀ GESTIONALE	TOT. PERFORMANCE INDIVIDUALE
<b>DIRETTORI DI DIPARTIMENTO (!)</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>DIRETTORI DI ISTITUTO (!)</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>PRESIDENTI D'AREA (!)</b>	<b>100%</b>	-	<b>100%</b>

\* Per struttura si intende Istituto, Dipartimento o Area di ricerca di afferenza

(!) In applicazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, sulla base del modello di responsabilità dei tempi di pagamento sopra descritto, il mancato raggiungimento degli obiettivi associati alla propria struttura verrà valutato ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato in misura del 30%.

<sup>3</sup> Si veda l'organigramma aggiornato al 1° luglio 2024 al paragrafo 1.2 del presente documento.

<sup>4</sup> Incarichi che non prevedono accesso al sistema premiale. Alcune unità non gestiscono fatture commerciali.

	OBIETTIVI DI STRUTTURA (AREA DI RICERCA) TOT 80%		COMPOR TAMENTI MANAGE RIALI E CAPACIT À GESTION ALE	TOT. PERFORM ANCE INDIVIDU ALE
	AZIONI/OBIETTIVI DI STRUTTURA (DERIVATI DA OB. STRATEGICI)	OBIETTIVO DI STRUTTURA SPECIFICO COLLEGATO AI TEMPI DI PAGAMENTO		
<b>RESPONSABILI AREE DI RICERCA (!)</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

(!) Al fine del raggiungimento degli obiettivi collegati ai tempi di pagamento per l'anno 2024 con apposita delibera sono assegnati alle strutture specifici obiettivi collegati al rispetto dei tempi di pagamento, sulla base del modello delle responsabilità sopra descritto, e che incidono sulla performance complessiva in misura indicata.

	OBIETTIVI DI STRUTTURA* (TOT. 80%)		COMPORTAMEN TI PROFESSIONALI	TOT. PERFORMANC E INDIVIDUALE
	AZIONI/OBIETTIVI DI STRUTTURA (DERIVATI DA OB. STRATEGICI)	OBIETTIVO DI STRUTTURA SPECIFICO COLLEGATO AI TEMPI DI PAGAMENTO**		
<b>IV-VIII afferenti a ISTITUTI DIPARTIMENTI AREE DI RICERCA</b>	<b>75%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

\* Per struttura si intende Istituto, Dipartimento o Area di ricerca di afferenza

\*\* Al fine del raggiungimento degli obiettivi collegati ai tempi di pagamento per l'anno 2024 con apposita delibera sono assegnati alle strutture specifici obiettivi collegati al rispetto dei tempi di pagamento e che incidono sulla performance complessiva nella misura indicata (5%).

### DIRETTORE GENERALE

	OBIETTIVI INDIVIDUATI TRA GLI OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ENTE	COMPOR TAMENTI MANAGERIALI E CAPACITÀ GESTIONALE	TOT. PERFORMANCE INDIVIDUALE
<b>DIRETTORE GENERALE (!)</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

(!) In applicazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, sulla base del modello di responsabilità dei tempi di pagamento sopra descritto, il mancato raggiungimento degli obiettivi associati alle strutture di afferenza alla direzione, verrà valutato ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato in misura del 30%.

### STRUTTURE AMMINISTRATIVE CENTRALI

	AZIONI/OBIETTIVI DI STRUTTURA* (DERIVATI DA OB. STRATEGICI)	AZIONI/OBIETTIVI INDIVIDUALI (ANNUALI)	COMPORTEMENTI MANAGERIALI E CAPACITÀ GESTIONALE	CAPACITÀ DI VALUTAZIONE	TOT. PERFORMANCE INDIVIDUALE
<b>DIRIGENTI DIREZIONI CENTRALI (!)</b>	<b>55%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>
<b>DIRIGENTI UFFICI DIRIGENZIALI (!)</b>	<b>55%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

\* Per struttura si intende Direzione o ufficio dirigenziale  
 (!) In applicazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, sulla base del modello di responsabilità dei tempi di pagamento sopra descritto, il mancato raggiungimento degli obiettivi associati alle strutture di afferenza alla direzione verrà valutato ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato in misura del 30%.  
 (!!)

	OBIETTIVI DI STRUTTURA (UNITÀ) TOT 80%		AZIONI/OBIETTIVI INDIVIDUALI (ANNUALI)	COMPORTEMENTI MANAGERIALI E CAPACITÀ GESTIONALE	TOT. PERFORMANCE INDIVIDUALE
	AZIONI/OBIETTIVI DI STRUTTURA (DERIVATI DA OB. STRATEGICI)	OBIETTIVO DI STRUTTURA SPECIFICO COLLEGATO AI TEMPI DI PAGAMENTO			
<b>RESPONSABILI UNITÀ (!)</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	-	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>RESPONSABILI INCARICHI SPECIALISTICI</b>	-	-	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

(!) Al fine del raggiungimento degli obiettivi collegati ai tempi di pagamento per l'anno 2024 con apposita delibera sono assegnati alle strutture specifici obiettivi collegati al rispetto dei tempi di pagamento, sulla base del modello delle responsabilità sopra descritto, e che incidono sulla performance complessiva del responsabile in misura indicata (30%). Nel caso in cui l'unità non gestisca fatture commerciali la percentuale destinata a tale obiettivo viene assorbita dalla componente "azioni/obiettivi di struttura (derivati da ob. strategici)" che passa quindi all'80%.

	OBIETTIVI DI STRUTTURA* (TOT 80%)		COMPOR- TAMENTI PROFESSIO- NALI	TOT. PERFORMANC E INDIVIDUALE
	AZIONI/OBIETTIVI DI STRUTTURA (DERIVATI DA OB. STRATEGICI)	OBIETTIVO DI STRUTTURA SPECIFICO COLLEGATO AI TEMPI DI PAGAMENTO**		
<b>IV-VIII afferenti a DIREZIONI E UNITÀ SAC</b>	<b>75%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
* Per struttura si intende la direzione, l'ufficio dirigenziale o l'unità di afferenza ** Al fine del raggiungimento degli obiettivi collegati ai tempi di pagamento per l'anno 2024 con apposita delibera sono assegnati alle strutture specifici obiettivi collegati al rispetto dei tempi di pagamento e che incidono sulla performance complessiva nella misura indicata (5%). Nel caso in cui la struttura non gestisce fatture commerciali, la percentuale destinata a tale obiettivo viene assorbita dalla componente "azioni/obiettivi di struttura (derivati da ob. strategici)" che passa quindi all'80%.				

## 4.4 Le modalità di misurazione e valutazione

### 4.4.1 La valutazione dei risultati (azioni/obiettivi di struttura e azioni/obiettivi individuali)

Secondo le tempistiche e le modalità operative definite ogni fine anno dall'Unità performance si procederà all'apertura della piattaforma informatica nella quale i dirigenti/direttori/responsabili provvederanno a inserire le informazioni di rendicontazione rispetto alle azioni/obiettivi di struttura e/o individuali assegnate. Il responsabile dovrà mettere a disposizione, allegando documenti o citando le fonti esterne/interne nelle quali reperire le informazioni, tutto ciò che è necessario al valutatore per valutare la performance. Il termine per le operazioni di rendicontazione è comunicato a cura dell'Unità Performance.

Successivamente i valutatori accederanno alla piattaforma e valuteranno le azioni/obiettivi esprimendo una valutazione su base % così definita:

Valutazione	Range
<b>Azioni realizzate o obiettivi raggiunti</b>	punteggio da 90% a 100%
<b>Azioni discretamente realizzate o obiettivi discretamente raggiunti</b>	punteggio da 76% a 89%
<b>Azioni parzialmente realizzate o obiettivi parzialmente raggiunti</b>	punteggio da 60% a 75%
<b>Azioni non adeguatamente realizzate o obiettivi scarsamente raggiunti</b>	punteggio da 40% a 59%
<b>Azioni non realizzate o obiettivi non raggiunti</b>	punteggio da 0% a 39%

Eventuali obiettivi/azioni divenuti non valutabili secondo quanto previsto nel paragrafo 2.1 (monitoraggio) non concorrono al calcolo del valore complessivo.

Terminata la fase di valutazione i valutati potranno prendere visione della valutazione tramite la piattaforma e avranno 7 giorni lavorativi di tempo dalla messa a disposizione del risultato per chiedere un contraddittorio con il loro valutatore qualora non concordino con la valutazione attribuita.

Il contraddittorio si deve svolgere entro 15 giorni lavorativi dalla richiesta e potrà concludersi con una modifica o una conferma, che renderà definitiva la valutazione.

In caso di ulteriore disaccordo sarà possibile accedere alle procedure di conciliazione secondo le modalità previste nel paragrafo dedicato, qualora ne sussistano i presupposti.

#### 4.4.2 La valutazione dei comportamenti del personale livello IV-VIII

La valutazione dei comportamenti viene effettuata sugli ambiti di valutazione elaborati in coerenza con il DM del 28 giugno 2023 emanato dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Framework sulle competenze trasversali del personale non dirigenziale) di cui all'**allegato 1** e utilizzando la seguente scala:

Punteggio	Frequenza del comportamento
<b>6</b>	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti con costanza e a un livello di eccellenza (SEMPRE E AD UN LIVELLO SUPERIORE)
<b>5</b>	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti con costanza (SEMPRE)
<b>4</b>	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo piuttosto costante (FREQUENTEMENTE)
<b>3</b>	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti abbastanza costantemente (ABBASTANZA SPESSO)
<b>2</b>	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo non costante (A VOLTE)
<b>1</b>	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti con scarsa frequenza (RARAMENTE)
<b>0</b>	i comportamenti descritti nel livello non sono stati agiti (MAI)

Il valutatore dovrà parametrizzare la valutazione tenendo conto del profilo professionale del valutato.

Le modalità operative e i tempi vengono definiti dall'Unità Performance attraverso la piattaforma "Sigeo" e sono precedute dalle indicazioni fornite da un comitato composto dal Direttore Generale e dai dirigenti centrali, che stabiliscono i criteri di calibrazione per l'anno in corso (ad esempio numero di valutazioni massime attribuibili, livello di differenziazione accettabile...). Tali criteri vincolanti saranno comunicati a tutti i valutatori.

È auspicabile, ma non obbligatorio, che valutato e valutatore possano confrontarsi in un colloquio di feed back pre-valutazione.

Terminata la fase di inserimento, i valutati potranno prendere visione della loro valutazione tramite la piattaforma e avranno 7 giorni lavorativi di tempo dalla messa a disposizione del risultato per chiedere un contraddittorio con il loro valutatore qualora non concordino con la valutazione attribuita.

Il contraddittorio si deve svolgere entro 15 giorni lavorativi dalla richiesta e potrà esitare con una modifica o una conferma, che renderà definitiva la valutazione. Il valutatore programmerà il colloquio, in cui ascolterà le ragioni del valutato e deciderà se confermare la valutazione o modificarla agendo sulla piattaforma Sigeo, eventualmente allegando un verbale del colloquio o le motivazioni della sua decisione. Il valutato potrà chiedere che al contraddittorio sia presente l'eventuale valutatore di supporto.

Sarà considerata, ai fini della capacità di valutazione dei dirigenti, il punteggio-definito a seguito del contraddittorio.

Se ne sussistono i presupposti il valutato potrà, una volta presa visione della valutazione finale e non concordando ancora con essa, attivare entro 7 giorni lavorativi, la procedura di conciliazione prevista nel relativo paragrafo.

#### 4.4.3 La valutazione dei comportamenti manageriali e capacità gestionale di dirigenti e responsabili

La valutazione dei comportamenti viene effettuata attraverso la piattaforma “Sigeo”, con le modalità e i tempi previsti dall’Unità Performance.

Gli ambiti individuati di valutazione dei comportamenti manageriali e capacità gestionale sono elaborati in coerenza con le Linee Guida di accesso alla Dirigenza (DM del 28/09/2022), definendo le competenze considerate più rilevanti tra quelle presenti nel “Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana” elaborato dalla SNA (**allegato 2**); per la loro valutazione sarà utilizzata la seguente scala di valutazione:

Punteggio	Scala di valutazione
<b>6</b>	Comportamenti manageriali o capacità gestionale di livello ottimo o eccellente
<b>5</b>	Comportamenti manageriali o capacità gestionale di livello molto buono
<b>4</b>	Comportamenti manageriali o capacità gestionale di livello buono
<b>3</b>	Comportamenti manageriali o capacità gestionale di livello discreto
<b>2</b>	Comportamenti manageriali o capacità gestionale con ampi margini di miglioramento
<b>1</b>	Comportamenti manageriali o capacità gestionale di livello non sufficiente
<b>0</b>	Comportamenti manageriali o capacità gestionale assenti

Le modalità operative e i tempi vengono definiti dall’Unità Performance attraverso la piattaforma “Sigeo” e sono precedute dalle indicazioni fornite da un comitato composto dal Direttore Generale e dai dirigenti centrali, che stabiliscono i criteri di calibrazione per l’anno in corso (ad esempio numero di valutazioni massime attribuibili, livello di differenziazione accettabile...). Tali criteri vincolanti saranno comunicati a tutti i valutatori.

È auspicabile, ma non obbligatorio, che valutato e valutatore possano confrontarsi in un colloquio di feed back pre-valutazione.

Terminata la fase di inserimento, i valutati potranno prendere visione della loro valutazione tramite la piattaforma e avranno 7 giorni lavorativi di tempo dalla messa a disposizione del risultato per chiedere un contraddittorio con il loro valutatore qualora non concordino con la valutazione attribuita.

Il contraddittorio si deve svolgere entro 15 giorni lavorativi dalla richiesta e potrà esitare con una modifica o una conferma, che renderà definitiva la valutazione. Il valutatore programmerà il colloquio in cui ascolterà le ragioni del valutato e deciderà se confermare la valutazione o modificarla agendo sulla piattaforma Sigeo, eventualmente allegando un verbale del colloquio o le motivazioni della sua decisione.

Se ne sussistono i presupposti il valutato potrà, una volta presa visione della valutazione finale e non concordando ancora con essa, attivare entro 7 giorni lavorativi, la procedura di conciliazione prevista nel relativo paragrafo.

#### 4.4.4 La valutazione delle capacità gestionali dei Direttori di Dipartimento e di Istituto

La valutazione delle capacità gestionali viene effettuata attraverso la piattaforma “Sigeo”, con le modalità e i tempi previsti dall’Unità Performance, attraverso le schede dedicate ai Direttori di Dipartimento (**allegato 3**) e le schede dedicate ai Direttori di Istituto (**allegato 4**) e sulla base di una scala di valutazione (da “0” capacità gestionale assente, a “6” ottima capacità gestionale) e dell’attribuzione di un peso percentuale per ciascun fattore che ne definisce l’importanza.

Il valutato, presa visione della sua valutazione e non concordando con essa, potrà entro 7 giorni lavorativi dalla messa a disposizione del risultato chiedere un confronto con il valutatore (contraddittorio).

Il contraddittorio si deve svolgere entro 15 giorni lavorativi dalla richiesta e potrà esitare con una modifica o una conferma, che renderà definitiva la valutazione. I Direttori di Dipartimento e i Direttori di Istituto non accedono al secondo livello di conciliazione.

#### 4.4.5 La valutazione del Direttore Generale

La proposta di valutazione del Direttore Generale viene svolta dall’OIV sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati tra gli obiettivi strategici dell’ente e sulla base dei comportamenti manageriali e la capacità gestionale dimostrata.

Per la componente collegata agli obiettivi, il direttore produrrà una sintetica relazione sull’attività svolta e l’Organismo, tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, formulerà una proposta articolando la valutazione come segue:

- Risultati pienamente raggiunti = punteggio da 90% a 100%;
- Risultati discretamente raggiunti = punteggio da 76% a 89%;
- Risultati parzialmente raggiunti = punteggio da 60% a 75%;
- Risultati scarsamente raggiunti = punteggio da 40% a 59%;
- Risultati non raggiunti = punteggio da 0% a 39%.

Per la componente collegata ai comportamenti manageriali e la capacità gestionale dimostrata l’OIV raccoglierà presso il Presidente le informazioni utili per formulare una proposta. A tal fine gli ambiti su cui verterà la valutazione sono tra quelli contenuti nell’**allegato 5**; la scala di valutazione sarà quella utilizzata per i dirigenti/responsabili.

La proposta di valutazione complessiva (obiettivi e comportamenti) sarà presentata dall’OIV al Consiglio di Amministrazione. Il Direttore Generale non accede né al primo né al secondo livello di conciliazione.

#### 4.4.6 La valutazione della capacità di valutazione

La valutazione della componente relativa alla capacità di valutazione dei dirigenti avviene considerando quali possibili fattori collegati alla significativa differenziazione dei giudizi:

- il rispetto dei criteri di valutazione definiti dal comitato;
- l’indicatore di differenziazione (la deviazione standard) calcolato sui punteggi della valutazione comportamentale definitiva;
- la numerosità dei valutati: in particolare per valutati inferiori a cinque si farà riferimento a un grado di differenziazione accettabile.

#### 4.4.7 Casi particolari

- **Strutture assegnate ad interim/reggenza**: il dirigente che ricopre un incarico *ad interim*, o che svolge la sua funzione in qualità di dirigente reggente, viene valutato per la componente di risultato solo sui risultati dell’incarico principale; è tuttavia tenuto a rendicontare gli obiettivi della



struttura ad interim/reggenza al fine di garantire la valutazione del personale IV-VIII afferente. Per la componente della capacità di valutazione il dirigente è valutato anche sulle valutazioni espresse per il personale della struttura *ad interim/reggenza*.

- **Afferenza in strutture diverse nel corso dell'anno:** il valutatore al 31.12 deve raccogliere tutti gli elementi utili a comporre la valutazione anche nel caso in cui nell'anno di riferimento il valutato abbia afferito a più strutture; la valutazione finale sarà così calcolata:
  - *risultati:* vengono considerati i risultati della struttura in cui il valutato ha trascorso maggiore tempo (struttura prevalente).
  - *comportamento:* il valutatore responsabile raccoglierà, oltre che dall'eventuale valutatore di supporto, gli elementi valutativi presso i precedenti superiori gerarchici per tenerne conto nell'esprimere la valutazione che non potrà che essere unitaria.
- **Cambiamenti di direzione/responsabilità in corso d'anno:** nel caso in cui durante l'anno ci siano avvicendamenti negli incarichi di responsabilità, dirigenza o di direzione, l'incaricato entrante eredita gli obiettivi della struttura e gli obiettivi individuali dell'incaricato uscente assegnati in fase di programmazione, salvo eventuali rimodulazioni che saranno possibili solo entro il 30 settembre. L'incaricato uscente produrrà una relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi che sarà trasmessa all'Unità performance, che a sua volta la trasmetterà al subentrante.
- **Presenza minima in servizio per la valutazione:** i dipendenti (IV-VIII) che hanno prestato servizio nell'Amministrazione per meno di 90 giorni lavorativi nello stesso anno (non sono considerati i periodi di congedo, maternità, paternità e parentali secondo quanto previsto dall'art. 9, comma 3, d.lgs. 150/2009) non sono valutati. I dirigenti assegnati a una struttura per meno di 60 gg nello stesso anno (non sono considerati i periodi di congedo, maternità, paternità e parentali secondo quanto previsto dall'art. 9, comma 3, d.lgs. 150/2009) non sono valutati. L'accesso al sistema premiale è regolato dal CCNI di riferimento.
- **Personale cessato per quiescenza/aspettativa/comando/distacco in corso d'anno:** il personale è valutato per il periodo di lavoro prestato nell'ultima struttura di assegnazione. Se cessato entro il primo semestre dell'anno, per la parte comportamentale si fa riferimento al punteggio (ove esistente) ottenuto nell'anno precedente.

Qualora si presentassero ulteriori casi particolari non disciplinati, l'Unità Performance procederà sulla base dei principi generali sentito il parere dell'OIV.

#### 4.5 La valutazione negativa

Le soglie di punteggio minimo che definiscono la così detta "valutazione negativa" sulla base dell'art. 3 comma 5 bis del d.lgs. 150/2009 sono le seguenti:

- per il personale IV-VIII, l'ottenimento di un punteggio complessivo (obiettivi e comportamenti) inferiore o uguale al 40%;
- per i dirigenti / responsabili l'ottenimento di un punteggio complessivo (obiettivi e comportamenti) inferiore o uguale a 40%.

In ogni caso, il punteggio complessivo relativo alla performance individuale è assegnato fatto salvo l'accertamento da parte dell'Amministrazione di violazioni a obblighi o norme di legge connessi alla responsabilità disciplinare e/o dirigenziale, tali per cui il mancato rispetto è esplicitamente connesso alla valutazione della performance o alla corresponsione della retribuzione di risultato o incentivi.



#### 4.6 Accesso al sistema premiale

La distribuzione della produttività (trattamento accessorio) al personale dei livelli IV-VIII, nonché la retribuzione di risultato dei dirigenti amministrativi, è disciplinata dalle indicazioni contenute nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell'area istruzione e ricerca e dai successivi contratti integrativi (CCNI) predisposti a seguito di contrattazione sindacale.

Riguardo la distribuzione della parte variabile del trattamento economico annuale da erogare ai Direttori di Istituto e di Dipartimento e per il Direttore Generale si utilizzano i seguenti criteri:

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE</b>	<b>LIVELLO PREMIALE</b>
<b>oltre 90% e fino a 100%</b>	100%
<b>oltre 80% e fino a 90%</b>	90%
<b>oltre 70% e fino a 80%</b>	80%
<b>oltre 60% e fino a 70%</b>	70%
<b>oltre 50% e fino a 60%</b>	60%
<b>oltre 40% e fino a 50%</b>	50%
<b>fino a 40%</b>	0%

#### 4.7 Altre modalità di utilizzo dei risultati della valutazione

L'attribuzione di un trattamento economico specificatamente legato ai risultati di performance, non necessariamente, è l'unico sistema premiale attuabile.

All'interno del CNR, nel prossimo triennio, verranno presi in considerazione, grazie al supporto della Unità Performance, studi e progetti pilota per la verifica dell'utilizzo dei risultati di performance individuale in vari ambiti, come per esempio, per il riconoscimento di bonus annuale delle eccellenze o a livello reputazionale all'interno dell'organizzazione dei "best performer"; percorsi formativi di riconosciuta qualità, attività di coaching a supporto dello sviluppo e della crescita professionale di dipendenti particolarmente meritevoli; - premio annuale per l'innovazione assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno di riferimento della valutazione, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione; progressioni economiche attribuite in modo selettivo, a una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali e ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione; progressioni di carriera con riserva non superiore al 50% a favore del personale interno nei concorsi pubblici, in modo da valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni.

Il CNR, così come le altre Pubbliche Amministrazioni, deve favorire la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, attraverso periodi di lavoro e/o formazione presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali (art.25 D.Lgs. 150/2009).

## 5. Le procedure di conciliazione

Fermo restando la possibilità di avviare la conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile, il CNR ha definito la seguente procedura rivolta a risolvere i conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione individuale, al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale operando nel rispetto dei criteri di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Un primo livello di conciliazione è previsto per tutti i valutati ed è il contraddittorio, ovvero il confronto tra valutato e valutatore senza l'intervento di terze parti, che può essere richiesto entro 7 giorni lavorativi dalla comunicazione della valutazione.

Un secondo livello di conciliazione prevede invece l'intervento di un terzo che sentite le ragioni dell'una e dell'altra parte cerca di risolvere le divergenze. **Il conciliatore non decide sulla controversia, ma si limita a creare le condizioni affinché le parti possano giungere a una composizione del conflitto. La procedura di conciliazione non si configura pertanto come valutazione di seconda istanza, in quanto il conciliatore non sostituisce il valutatore nel merito della valutazione.**

Per poter avviare il secondo livello di conciliazione è necessario sia presente almeno uno dei seguenti presupposti:

- un punteggio di valutazione complessivo (risultati e comportamenti) inferiore al 90%;
- la presenza di comprovati elementi che facciano ritenere ci siano state distorsioni nel processo di valutazione (es. il valutatore ha rifiutato il contraddittorio, ci sono dimostrabili errori materiali...).

La conciliazione opera su tutte le componenti della valutazione per i dirigenti e responsabili e solo sulla componente comportamentale per il personale IV-VIII.

Il conciliatore viene individuato secondo il seguente prospetto:

VALUTATI	VALUTATORE	CONCILIATORE
<b>Dirigenti Direzioni Centrali</b>	Direttore Generale	<b>OIV</b>
<b>Dirigenti Uffici Dirigenziali</b>	Direttore Generale per gli uffici dirigenziali facenti capo alla Direzione Generale Dirigenti Direzioni Centrali per gli uffici dirigenziali facenti capo alle rispettive Direzioni Centrali	<b>OIV</b>
<b>Responsabili di Unità</b>	Direttore Generale per le unità facenti capo alla Direzione Generale Dirigenti Direzioni Centrali per le unità facenti capo alle rispettive Direzioni Centrali	<b>OIV</b>
<b>Responsabili Aree di Ricerca</b>	Direttore Generale sentito il Presidente dell'Area di Ricerca	<b>OIV</b>
<b>Responsabili Incarichi Specialistici</b>	Direttore Generale	<b>OIV</b>

VALUTATI	VALUTATORE	CONCILIATORE
<b>Personale livello IV-VIII in Dipartimenti, Istituti e Aree di Ricerca</b>	Direttore di Dipartimento per IV-VIII dei Dipartimenti	<b>Un Direttore di Dipartimento individuato dal Presidente tra gli altri Direttori di Dipartimento</b>
	Direttore di Istituto per IV-VIII degli Istituti	<b>Il Direttore di Dipartimento a cui fa capo l'Istituto</b>
	Presidente dell'Area di Ricerca su proposta del Responsabile per le Aree di Ricerca	<b>Il Direttore di Dipartimento del Dipartimento a cui fa riferimento Presidente dell'Area</b>
<b>Personale livello IV-VIII in SAC</b>	Direttore Generale per il personale di diretta afferenza alla Direzione Generale	<b>OIV</b>
	Direttore Generale su proposta del Responsabile per le unità dipendenti dalla Direzione Generale	
	Direttore Generale su proposta del Presidente per le Unità della Presidenza	
	Dirigenti (di direzioni centrali e uffici dirigenziali) per il personale di diretta afferenza	<b>Altro Direttore Centrale diverso dal Direttore Centrale a cui fa capo la struttura del valutato</b>
	Direttori Centrali su proposta del Responsabile per le unità dipendenti dalla rispettiva Direzione Centrale	

Per tutti i casi non compresi nel precedente prospetto o in caso di coincidenza tra i ruoli di valutato o valutatore e conciliatore, l'OIV individuerà una figura terza che fungerà da conciliatore.

Nel caso in cui il valutato decida di ricorrere al conciliatore, farà pervenire, entro e non oltre i 7 giorni lavorativi successivi alla consegna della valutazione successiva al contraddittorio, la sua richiesta motivata e documentata all'Unità Performance che valuterà l'esistenza dei presupposti per la conciliazione e trasmetterà la richiesta al conciliatore.

Il conciliatore, ricevuta la richiesta, si attiva per esaminare la documentazione e sentirà valutatore e valutato congiuntamente o separatamente a sua discrezione. Nel colloquio con il conciliatore le parti possono decidere di farsi accompagnare da una persona di fiducia.

Al termine, il conciliatore definirà in una nota le sue insindacabili considerazioni che potranno essere di due tipi:

- nel caso il conciliatore ritenga opportuna una modifica della valutazione precedentemente formulata, ad esempio in relazione a problemi metodologici inerenti al processo di valutazione, inviterà il valutatore a provvedere di conseguenza modificando la scheda e trasmettendo la nuova valutazione all'interessato oltre che, per conoscenza, al conciliatore stesso e all'Unità Performance;
- nel caso il conciliatore ritenga che non sia opportuna una modifica, inviterà comunque il valutatore a precisare meglio le motivazioni della valutazione formulata e a trasmetterle al valutato, oltre che, per conoscenza, al conciliatore stesso e all'Unità Performance.

Il tentativo del conciliatore deve essere esperito entro i 30 giorni lavorativi dalla richiesta di conciliazione. Il conciliatore manterrà la riservatezza delle informazioni acquisite e adotterà tutte le misure idonee a evitare che esse possano essere conosciute a terzi estranei alla procedura conciliativa.

## 6. Aggiornamento del Sistema

Il CNR provvederà ad apportare le modifiche necessarie al miglioramento del ciclo della performance, tenendo conto delle osservazioni dell'OIV in merito al funzionamento del Sistema, delle indicazioni dell'ANVUR cui gli EPR vigilati MUR sono tenuti ad osservare (art. 13 c. 12 d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.<sup>5</sup>) e degli orientamenti forniti dal Dipartimento Funzione Pubblica.

L'aggiornamento è a cura del Direttore Generale con il supporto dell'Unità Performance e la collaborazione della Direzione Centrale Gestione delle Risorse; è approvato dal Consiglio di Amministrazione previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (art. 7 comma 1 d.lgs. 150/2009 s.m.i.).

La cadenza dell'aggiornamento è di norma annuale. Tuttavia, in considerazione di specifiche richieste normative o di nuovi indirizzi dell'Anvur e del Dipartimento Funzione Pubblica in materia, saranno possibili anche adeguamenti infrannuali.

---

<sup>5</sup> Art. 13, comma 12, d.lgs. 150/2009 ss.ii.mm.: «Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto del presente decreto».

## **Allegato 1 - Catalogo dei comportamenti organizzativi - personale livello IV-VIII<sup>6</sup>**

### **Area “capire il contesto pubblico”**

- Legge e comprende le caratteristiche del contesto, ha chiare regole e procedure in cui si svolge la sua attività.
- Riconosce e analizza situazioni critiche del suo lavoro e identifica possibili soluzioni pratiche al problema.
- È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale e coglie le opportunità di apprendimento quando ne ha l'opportunità.

### **Area “interagire nel contesto pubblico”**

- Comprende le esigenze del contesto organizzativo in cui è inserito, adattandosi e interagendo in maniera consapevole e responsabile rispetto allo sviluppo del servizio.
- Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato rispetto al contesto.
- Partecipa al lavoro con i colleghi, contribuendo al lavoro comune per il raggiungimento dell'obiettivo condiviso.

### **Area “realizzare il valore pubblico”**

- Si impegna a lavorare rispettando le regole e le procedure, in coerenza con le scadenze e i risultati attesi.
- Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli, lavorando con tenacia nel raggiungimento del risultato.
- Svolge le attività che gli vengono affidate e propone idee e osservazioni nell'ambito delle sue attività.

---

<sup>6</sup> La declinazione della valutazione sui singoli comportamenti, a cura del valutatore, sarà parametrata rispetto al profilo professionale del valutato.

## Allegato 2 - Catalogo dei comportamenti organizzativi - dirigenti e responsabili

### Area cognitiva

- Legge e comprende il contesto e le eventuali evoluzioni degli scenari interni ed esterni, adattandosi e agendo in maniera consapevole rispetto allo sviluppo del servizio.
- Riconosce e analizza eventuali criticità, anche complesse, individua e propone tempestivamente possibili soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, anche in collaborazione con colleghi della sua struttura o di altre strutture.
- Nella soluzione dei problemi e criticità utilizza tutti gli «spazi» offerti dal quadro di riferimento (anche normativo), andando anche oltre i confini della propria amministrazione.
- Mostra piena consapevolezza rispetto alle necessità di aggiornamento professionale, in un'ottica di miglioramento continuo e di sviluppo delle competenze.

### Area relazionale

- Orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze degli stakeholder interni ed esterni.
- Esprime ed espone con chiarezza fatti e concetti ai diversi contesti e interlocutori, curando costantemente il linguaggio verbale e non verbale, tenuto conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione.
- Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Ente.
- Coinvolge opportunamente gli interlocutori in relazione alle iniziative, situazioni e obiettivi da conseguire, costruendo un network e relazioni di lunga durata.

### Area realizzativa

- Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi, valutando le priorità di intervento e assumendo decisioni anche in situazioni di incertezza.
- Propone, incoraggia e sviluppa soluzioni innovative o idee e soluzioni alternative per il proprio settore di competenza, partecipando attivamente al cambiamento organizzativo e contribuendo al miglioramento e all'innovazione.
- È costantemente propositivo e pronto a fornire supporto e trovare soluzioni, anche in situazioni di stress.
- Promuove una cultura della responsabilità e dei risultati all'interno del proprio gruppo, stimolando il rispetto dei tempi.
- Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità e l'impatto positivo sia internamente che esternamente e degli standard di qualità, ottimizzando le risorse disponibili in un'ottica di costante miglioramento dell'impatto interno ed esterno.

## Area manageriale

- Pianifica i processi di lavoro in coerenza con le strategie dell'ente di medio – lungo periodo, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economiche e finanziarie, umane e strumentali).
- Coordina le attività del gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, favorendo il lavoro di squadra (anche a distanza), promuovendo l'inclusione e valorizzando le differenze individuali come risorsa del gruppo.
- Favorisce la crescita, l'apprendimento, lo sviluppo professionale e la motivazione delle proprie risorse umane, attraverso i feedback, il riconoscimento, la delega e la valutazione delle performance.
- Promuove il cambiamento, accogliendolo e favorendo nuove modalità di gestione di processi e attività, trasmettendo al proprio gruppo la visione strategica, ispirandolo e incoraggiandolo a cogliere l'opportunità di cambiamento in una logica di miglioramento continuo.

## Allegato 3 - Scheda di riferimento per le competenze gestionali dei Direttori di Dipartimento

COMPETENZE GESTIONALI		
<b>CAPACITÀ DI PERSEGUIRE LE LINEE STRATEGICHE DEL MANDATO</b>	<b>PESO %</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
Il direttore descriverà in una sintetica relazione (per punti) il suo contributo alle attività e ai risultati ottenuti rispetto alle linee strategiche presentate al CDA in fase di selezione.		
<b>CAPACITÀ DI COORDINAMENTO E STIMOLO ALLA COLLABORAZIONE</b>	<b>PESO %</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
Il direttore descriverà in una sintetica relazione (per punti) il suo contributo al coordinamento degli Istituti, descrivendo le azioni e i risultati raggiunti in tema di promozione della collaborazione scientifica e di condivisione di strumentazione e infrastrutture anche con Istituti afferenti ad altri dipartimenti.		
<b>CAPACITÀ DI ATTUARE IL PIANO DI RILANCIO</b>	<b>PESO %</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
Il direttore descriverà in una sintetica relazione (per punti) il suo contributo nella realizzazione delle attività previste dal piano di rilancio, con particolare riferimento alla riorganizzazione dei dipartimenti.		
<b>CAPACITÀ DI PROMUOVERE LA RICERCA E LA CROSS FERTILIZATION</b>	<b>PESO %</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
Il direttore descriverà in una sintetica relazione (per punti) il suo contributo e i risultati raggiunti nello svolgimento del ruolo di Direttore di Dipartimento e in particolare nella promozione e valorizzazione delle rispettive comunità scientifiche.		
<b>TOTALE</b>		<b>100%</b>
<b>FATTORE DI PRESTAZIONE</b>	Questa componente si attiva come penalizzazione della valutazione generale, solo in caso di eventi/problemi che incidono negativamente sulla <i>reputazione</i> del CNR	



## Allegato 4 - Scheda di riferimento per le competenze gestionali dei Direttori di Istituto

<b>COMPETENZE GESTIONALI</b>		
<b>CAPACITÀ DI PERSEGUIRE LE LINEE STRATEGICHE DEL MANDATO</b>	<b>PESO %</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
Il direttore descriverà in una sintetica relazione (per punti) il suo contributo alle attività e ai risultati ottenuti rispetto alle linee strategiche presentate al CDA in fase di selezione.		
<b>CAPACITÀ DI CONTRIBUIRE AL MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>PESO %</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
Il direttore descriverà in una sintetica relazione (per punti) il suo contributo al miglioramento della micro-organizzazione, anche rispetto alle criticità affrontate e ai problemi risolti.		
<b>CAPACITÀ DI ASSUNZIONE DEL RUOLO E CAPACITÀ GESTIONALE COMPLESSIVA</b>	<b>PESO %</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
Il direttore descriverà in una sintetica relazione (per punti) la sua capacità di assumere il ruolo di gestore delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'Istituto, anche in relazione a eventi imprevisti e situazioni complesse.		
<b>CAPACITÀ DI COLLABORARE E COORDINARSI CON IL DIPARTIMENTO E LA RETE SCIENTIFICA, CAPACITÀ DI NETWORKING CON GLI STAKEHOLDER DELL'ISTITUTO</b>	<b>PESO %</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
Il direttore descriverà in una sintetica relazione (per punti) il suo contributo e le modalità con cui vengono costruiti e mantenuti i rapporti di collaborazione e coordinamento con il dipartimento, la rete scientifica, e le relazioni con gli stakeholder chiave dell'Istituto.		
<b>TOTALE 100%</b>		
<b>FATTORE DI PRESTAZIONE</b>	Questa componente si attiva come penalizzazione della valutazione generale, solo in caso di eventi/problemi che incidono negativamente sulla reputazione del CNR	

## Allegato 5 - Catalogo dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale

### Area realizzativa

- Traduce le linee strategiche dell'Ente in programmi di azione sfidanti per sé e per i collaboratori.
- Intuisce problemi e valuta opportunità future, considerando impatti e rischi, mette in atto anticipatamente iniziative appropriate e migliora la qualità dell'output.
- Promuove una cultura della responsabilità e dei risultati all'interno dell'organizzazione, stimolando il rispetto dei tempi e degli standard di qualità, ottimizzando le risorse disponibili in un'ottica di costante miglioramento dell'impatto interno ed esterno.
- Mette in discussione abitudini di lavoro consolidate, incoraggia e implementa iniziative volte a individuare nuove e più efficienti modalità di utilizzazione delle risorse, promuovendo una cultura legata al cambiamento e al miglioramento organizzativo.
- È costantemente propositivo e pronto a fornire supporto e trovare soluzioni, anche in situazioni di stress.
- Si assume responsabilità per realizzare azioni e obiettivi necessari, apprende dagli insuccessi e mette in atto azioni per evitare che essi si ripetano.

### Area cognitiva

- Legge e comprende il contesto e le eventuali evoluzioni degli scenari interni ed esterni, adattandosi e agendo in maniera consapevole rispetto allo sviluppo del servizio e di soluzioni innovative.
- Nella soluzione dei problemi e criticità utilizza tutti gli «spazi» offerti dal quadro di riferimento (anche normativo), andando anche oltre i confini della propria amministrazione.
- Struttura, trasferisce e capitalizza le conoscenze, guidando il team alla soluzione di problemi complessi che richiedono una pluralità di approcci.

### Area relazionale

- Promuove azioni a largo raggio che consentono il raggiungimento degli obiettivi, lavorando per superare ostacoli e sviluppando rapporti con interlocutori di alto profilo, anche a livello internazionale, veicolando un'immagine positiva dell'Ente.
- Esprime ed espone con chiarezza fatti e concetti ai diversi contesti e interlocutori, esterni ed interni, curando costantemente la comunicazione formale e non formale tenuto conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione.
- Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi e mantiene una rete di relazioni e collaborazione sia interna che esterna.
- Coinvolge anticipatamente gli interlocutori e costruisce relazioni di lunga durata, calibrando appropriatamente le iniziative in funzione degli interlocutori, situazioni e obiettivi per il conseguimento dei risultati organizzativi dell'Ente.

### **Area manageriale**

- Promuove il cambiamento, accogliendolo e favorendo nuove modalità di gestione di processi e attività, valorizzando le iniziative di semplificazione e informatizzazione.
- Trasmette la visione strategica, valori e obiettivi internamente, ispirando e creando un clima di fiducia reciproca, piena collaborazione e spirito di appartenenza.
- Riesce a coinvolgere pienamente i propri collaboratori nella realizzazione degli obiettivi, condividendo il senso della direzione e avvalorando i risultati raggiunti o le aree di miglioramento.
- Cura con costanza la motivazione dei componenti del gruppo e interviene anticipatamente per evitare eventuali situazioni critiche.