

**UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'ISTITUTO  
DI RICERCHE ECONOMICO E SOCIALI DEL PIEMONTE**

**(ADOTTATO CON DELIBERA DEL C.D.A DELIBERA N. 27 DEL 29/05/2019)**

# UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

## 1. Premessa

Questo documento descrive il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali dell'Istituto di Ricerche Economico e Sociali del Piemonte. La costruzione del sistema è ispirata ai principi contenuti nel D. Lgs n. 74/2017, Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, che sono dunque parte integrante di questo documento, senza ripeterne la lettera.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance è aggiornato ogni anno in base a quanto già stabilito dall'art. 7 del D. Lgs 27 ottobre 2009, n. 150. Ciò permette al sistema di mantenere una certa flessibilità d'impiego, anche in relazione alle scelte che l'Istituto compierà anno dopo anno.

Il presente documento descrive:

- (a) il contenuto del **Piano annuale della performance**
- (b) gli obiettivi legati alla valutazione della **performance organizzativa** e di **quella individuale**
- (c) le diverse fasi del **ciclo della performance** dalla redazione del Piano annuale alla valutazione conclusiva
- (d) il processo di **misurazione e valutazione** delle performance organizzative e individuali
- (f) l'espressione dei **giudizi** e la **pesatura** delle componenti della performance
- (g) l'applicazione del **sistema premiante**
- (h) le procedure di **conciliazione**.

Il nuovo sistema entra in vigore il **1° gennaio 2020**, avendo acquisito il parere dell'OIV. Già nel corso di questo stesso anno, il documento potrà essere soggetto alle modifiche derivanti dagli indirizzi del Dipartimento della funzione Pubblica e dalle determinazioni del Contratto Collettivo Nazionale. Con l'applicazione di questo sistema si intende dar vita ad un processo di sperimentazione aperto e flessibile; dopo una prima sperimentazione si valuteranno gli esiti e si decideranno eventuali correttivi.

## 2. Il contenuto del piano della performance

**Il Piano annuale della performance costituisce il perno centrale dell'intero ciclo di misurazione e valutazione dell'operato dell'Istituto. La stesura di questo documento aiuta a definire in operativo e concreto quali sono le scelte strategiche dell'istituto e su quali binari si dovrà muovere l'attività dell'ente. Esso serve a stabilire un collegamento proficuo tra quelle scelte e il personale che sarà successivamente chiamato ad attuarle. Rappresenta inoltre uno strumento per comunicare alla cittadinanza, e ai principali portatori d'interesse, gli scopi dell'amministrazione.**

Con il Piano annuale della performance:

- si dà concreta attuazione ai programmi approvati dal Consiglio di Amministrazione, in base all'art. 3ter della legge regionale n. 43/1991 e seguenti *"Nuova disciplina dell'Istituto di Ricerche Economico e Sociali del Piemonte I.R.E.S."*
- si coinvolge il personale sulla realizzazione degli obiettivi, mirando a far sì che ciascun collaboratore avverta l'importanza del proprio ruolo rispetto ad essi, assumendo un comportamento attivo e propositivo
- si comunica alla Regione, alla cittadinanza e agli stakeholder priorità e risultati attesi.

Il Piano, coerente con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, si compone di due distinte sezioni.

### A. Gli obiettivi dell'Istituto

Essi danno una rappresentazione della missione dell'ente e della performance che l'organizzazione, nel suo complesso e nelle sue maggiori articolazioni, deve raggiungere nel corso dell'anno. Tale rappresentazione è strettamente legata alla programmazione triennale ed annuale dell'attività di ricerca. Ad ogni obiettivo si associa, quando possibile, l'indicazione delle risorse (economiche e umane con l'indicazione delle unità organizzative coinvolte) e dei risultati attesi, definiti in modo tale che sia possibile procedere ad una loro misurazione e verifica.

Gli obiettivi dell'organizzazione fanno riferimento:

- all'attuazione degli obiettivi riconosciuti come prioritari del Consiglio di amministrazione

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

- al miglioramento del funzionamento organizzativo dell'ente e delle competenze del personale di ricerca e amministrativo, all'arricchimento delle relazioni con gli interlocutori politici e tecnici della Regione Piemonte, con i principali portatori d'interesse e, più in generale, con i cittadini
- alla promozione delle pari opportunità.

Per la definizione di tali obiettivi si terrà conto dei seguenti elementi:

- risultati raggiunti nell'anno precedente
- compiti affidati dalla Regione Piemonte
- risorse finanziarie inserite per lo svolgimento di funzioni istituzionali
- proposte avanzate dai ricercatori

### B. Gli obiettivi individuali

Il Piano annuale della performance può contenere anche alcuni obiettivi assegnati a singoli dirigenti o a singoli responsabili di unità organizzativa. Tra gli obiettivi individuali saranno selezionati soltanto quelli legati in modo particolare alla realizzazione della missione dell'Istituto.

La Direzione o i singoli Dirigenti, con apposito atto, possono infatti assegnare anche altri obiettivi individuali rispettivamente ai dirigenti e al personale comparto. Questi ulteriori obiettivi non sono riportati all'interno del Piano annuale in quanto non attengono al funzionamento complessivo dell'ente, senza per questo avere meno rilevanza rispetto agli altri.

In caso di mancata adozione del Piano della performance non potrà essere erogata la retribuzione di risultato ai responsabili che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

### La Relazione Annuale sulla performance dell'Istituto

Il Piano annuale costituisce il punto di riferimento per la stesura della **Relazione Annuale sulla performance dell'Istituto**. Tale Relazione è un documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Essa si compone di due parti. La prima parte è predisposta dalla Direzione. Essa descrive il risultato complessivo raggiunto e la motivazione degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati all'Istituto e alla Direzione. La seconda parte è costituita dalla relazione di validazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, con l'indicazione delle eventuali criticità riscontrate nella formulazione e nella gestione del Piano e delle conseguenti raccomandazioni e suggerimenti finalizzati al miglioramento della gestione del Piano stesso. Alla Relazione possono essere allegati documenti e materiali utili ad una migliore comprensione dei contenuti illustrati. La relazione contiene un capitolo dedicato al bilancio di genere, un documento che analizza e valuta in ottica di genere le scelte politiche e gli impegni economici-finanziari dell'amministrazione. Nella predisposizione dei diversi elementi della Relazione deve essere usato un linguaggio chiaro in modo da facilitarne la lettura e la comprensione

## 3. Sistema degli obiettivi e diversi tipi di performance

Il sistema degli obiettivi si lega alla distinzione di tre diverse entità: l'Istituto nel suo complesso, le principali articolazioni o strutture che lo compongono, i singoli individui che ne fanno parte. Il sistema descritto in questa pagina privilegia una valutazione della capacità dell'organizzazione a compiere un lavoro di squadra. In questa ottica è data più enfasi alla valutazione della performance organizzativa, che peraltro è al centro del Piano annuale, rispetto a quella individuale.

### La performance organizzativa

Si distinguono due tipi di performance organizzativa: quella relativa all'ente nel suo complesso e quella relativa alle singole strutture che compongono l'Istituto.

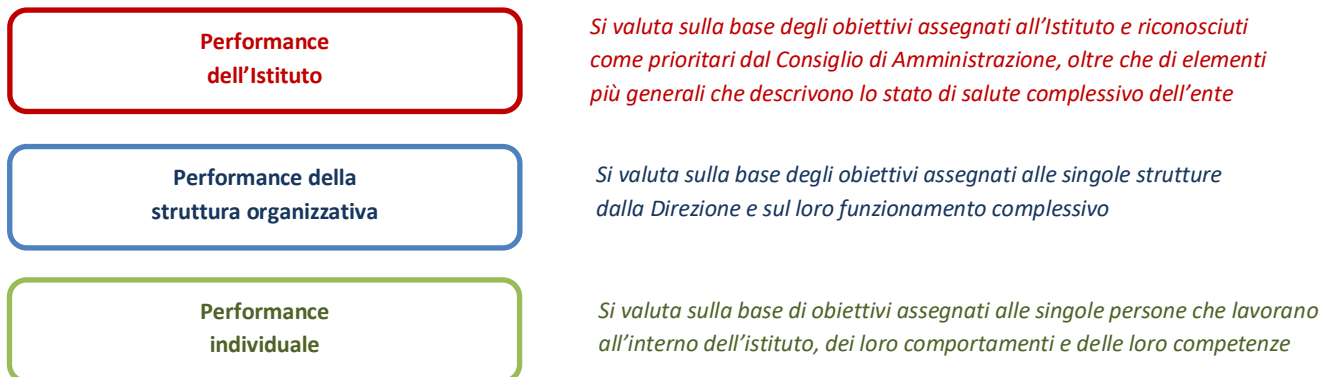
Per "**performance organizzativa di ente**" si intende una descrizione dello stato di salute complessivo dell'ente sotto diversi profili: efficienza organizzativa, condizioni economiche e finanziarie, qualità delle ricerche effettuate, reputazione a livello nazionale e internazionale, soddisfazione dei committenti e interlocutori.

Con l'espressione **performance organizzativa di struttura** si intende far riferimento agli esiti dei compiti affidati a singole aree di lavoro o a gruppi di progetto.

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

Criteri e modalità di valutazione della performance organizzativa di ente e di struttura sono descritti nella sezione 5 del presente documento. Gli obiettivi assegnati complessivamente all'ente e alle singole strutture sono contenute nella prima parte del Piano annuale della performance.

Figura 1 – Il sistema degli obiettivi e la loro relazione con diversi tipi di performance



Con l'espressione **performance individuale** si intende l'insieme dei risultati raggiunti da una persona, rispetto agli obiettivi che le sono stati affidati, oltre ai comportamenti che ha tenuto e alle competenze che ha espresso. Di seguito si presentano più in dettaglio le tre componenti della performance individuale:

- i comportamenti che la persona deve tenere nell'ambito dell'attività lavorativa
- le competenze che esprime nello svolgere le attività affidate
- gli obiettivi legati a risultati specifici che deve raggiungere nel corso dell'anno

### I comportamenti professionali

Il comportamento professionale di una persona è dato dall'insieme delle azioni poste in essere, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche della persona stessa. Sono oggetto di osservazione e valutazione i comportamenti adottati dalla persona nel corso dell'anno di valutazione. Alcuni di essi costituiscono il presupposto per accedere alla valutazione della performance individuale. Un comportamento inadeguato impedisce l'avvio del procedimento valutativo. Si è di fronte ad un comportamento inadeguato quando:

- il/la dipendente ha determinato un danno all'ente a causa di inerzia o inadempimento
- il/la dipendente non ha dato attuazione alle disposizioni in materia di prevenzione e/o trasparenza amministrative che siano state oggetto di specifiche contestazioni
- il/la dipendente ha violato il codice di comportamento in situazioni accertate e punite con sanzioni superiori al rimprovero verbale.

Una volta che il dipendente è stato ammesso al procedimento valutativo, il suo comportamento professionale diventa oggetto di giudizio. Inserendo questo particolare aspetto nella valutazione della performance si riconosce che la qualità del lavoro di una persona si esprime anche attraverso i suoi comportamenti e non solo nel raggiungimento di risultati legati ad obiettivi specifici. Sono i comportamenti che determinano la cultura, il clima e, a ben vedere, le potenzialità di sviluppo di un'organizzazione. La scelta di valutare i comportamenti introduce dunque un importante elemento di riflessione e di confronto su come deve svilupparsi il lavoro all'interno dell'organizzazione.

Affinché la valutazione del comportamento professionale possa costituire uno strumento di sviluppo dell'individuo e dell'organizzazione, occorre:

- definire in modo esplicito e rendere visibili le attese rispetto ai comportamenti desiderati
- favorire il dialogo e la riflessione interna su come interpretare tali attese
- aiutare la persona che viene valutata nell'individuare percorsi di miglioramento

Il giudizio sul comportamento professionale di un individuo può riguardare tre aspetti distinti:

- l'operatività*, che riguarda il modo in cui si approcciano le attività lavorative
- la collaborazione*, che riguarda il modo in cui si interagisce con i colleghi e i collaboratori
- l'attenzione alla realtà esterna all'ente*, che riguarda il modo in cui ci si relaziona con soggetti esterni

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

Il soggetto incaricato di valutare la performance individuale definisce quali sono i comportamenti attesi, partendo da un'analisi dei punti di forza e di debolezza della persona di cui si intende valutare la performance e stabilendo con lui un possibile percorso di miglioramento.

### Le competenze individuali

Le competenze sono le conoscenze che la persona sottoposta a valutazione riesce a mettere a frutto nell'ambito lavorativo. Si tratta di abilità, di capacità generali o tecnico professionali espresse concretamente nell'attività svolta. Anche in questo caso ne possiamo distinguere tre diversi tipi:

1. *competenze trasversali*: non specifiche del profilo ma fondamentali ai fini di una performance lavorativa efficace
2. *competenze tecniche*: specifiche del profilo professionale di appartenenza
3. *competenze manageriali*: specifiche dei dirigenti e dei responsabili di struttura organizzativa o di progetto

Quest'ultimo tipo di competenza comprende anche la capacità di valutare in modo adeguato il personale ad esso affidato, così come indicato nell'art.9 del D.L.vo n.150.

Il soggetto incaricato di valutare la performance individuale definisce i contenuti di ciascuno di questi aspetti a partire dalle mansioni svolte e dai compiti affidati alla persona valutata. Nella definizione di tali contenuti si tiene conto anche delle potenzialità della persona. Nella tabella sottostante sono riportati alcuni esempi per ciascuna di queste competenze.

Figura 2 – I diversi tipi di competenze

<b>Competenze trasversali</b>	<i>(1) Capacità di comunicare in modo efficace (per iscritto o oralmente)</i> <i>(2) Capacità di organizzare riunioni produttive</i> <i>(3) Capacità di usare i principali software di scrittura e calcolo</i>
<b>Competenze tecniche</b>	<i>(1) Capacità di disegnare e condurre un'indagine statistica (ricercatore)</i> <i>(2) Capacità di gestire la manutenzione delle apparecchiature informatiche (tecnico)</i> <i>(3) Capacità di redigere correttamente il bilancio dell'istituto (amministrativo)</i>
<b>Competenze manageriali</b> (solo per i dirigenti)	<i>(1) Capacità di motivare e coinvolgere il personale, esercitando una leadership positiva</i> <i>(2) Capacità di trovare finanziamenti per l'avvio di nuove attività di ricerca</i> <i>(3) Capacità di valutare in modo adeguato il personale di riferimento</i>

### Gli obiettivi da raggiungere nel corso dell'anno

Il sistema prevede l'assegnazione di specifici obiettivi ai dirigenti e al personale del comparto. Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche: (a) chiari nella loro definizione; (b) coerenti con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'Istituto; (c) aperti ad una successiva verifica e misurazione; (d) promotori di innovazione. Ogni obiettivo assegnato deve essere:

- puntualmente descritto e adeguatamente motivato
- accompagnato da un indicatore di risultato e dal valore che si intende raggiungere
- "pesato" in base alla rilevanza che gli viene attribuita in sede di definizione degli obiettivi

Ogni dipendente riceve dunque obiettivi di numero, contenuto e pesi diversi in relazione al ruolo assunto all'interno dell'organizzazione e alla responsabilità affidata. Come già spiegato nelle pagine precedenti, una selezione degli obiettivi assegnati ai dirigenti può entrare a far parte del Piano annuale della performance.

## 4. Le fasi del ciclo della performance

Ai fini dell'attuazione dei principi generali sulla misurazione e valutazione della performance, l'Istituto sviluppa il ciclo della performance secondo le seguenti fasi.

1. **Entro il 31 gennaio** il Consiglio di Amministrazione approva il Piano annuale della performance proposto dalla Direzione e redatto con il coinvolgimento del personale dell'Istituto. Una volta approvato, il documento è pubblicato nelle pagine dell'amministrazione trasparente. Con la stessa scadenza vengono assegnati gli obiettivi alla Direzione dell'Istituto.
2. **Entro il 10 febbraio** il Direttore, sulla base delle linee strategiche, dei programmi e degli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione, definisce, negozia e assegna, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, gli obiettivi di struttura e individuali ai dirigenti.

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

3. **Entro il 28 febbraio** ogni dirigente dovrà convocare i propri collaboratori per esporre loro gli obiettivi dell'ente e quelli della struttura in cui sono collocati. Il/la dirigente provvede ad assegnare a gruppi e singoli gli obiettivi di loro responsabilità, attraverso la definizione di piani operativi di lavoro.
4. L'andamento delle attività è oggetto di continuo monitoraggio da parte dei responsabili delle unità organizzative. E' prevista una sessione di monitoraggio sullo stato di avanzamento del Piano annuale della performance - **entro il 15 luglio** – tenute dalla Direzione dell'Istituto con l'ausilio dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e della struttura addetta alla programmazione e al controllo.
5. **Entro il 30 luglio** l'OIV invia alla Direzione un report sullo stato di avanzamento dei singoli obiettivi.
6. Entro il **31 ottobre** il Consiglio di Amministrazione adotta eventuali modifiche del piano, restando necessarie per eventi imprevedibili. In mancanza di tali variazioni tutti gli obiettivi saranno valutati alla fine dell'anno solare per verificarne il livello di attuazione.



7. **Entro il 20 gennaio dell'anno successivo** ha inizio il procedimento di misurazione e valutazione della performance raggiunta nell'anno precedente dall'organizzazione nel suo complesso, dalle singole strutture e articolazioni e dagli individui. Entro tale data i Dirigenti presentano al Direttore una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente e la documentazione idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti.
8. **Entro il 31 gennaio** il Direttore, sulla base delle relazioni presentate dai dirigenti, con l'ausilio dei dati di reporting esistenti, predispone la relazione annuale sulla performance dell'Istituto che evidenzia, a consuntivo, i risultati ottenuti per ogni obiettivo contenuto nel Piano o assegnato alla stessa Direzione.
9. **Entro il 10 febbraio** il Direttore, sulla base della relazione presentata, con l'ausilio dei dati di reporting esistenti e con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, esprime una valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, nonché sulle capacità espresse dal singolo Dirigente.
10. **Entro il 28 febbraio** l'Organismo Indipendente di Valutazione valida la relazione della Direzione. In questa fase, l'OIV potrà provvedere a verifiche ed approfondimenti e a colloqui diretti con il Direttore al quale potrà richiedere di integrare la relazione qualora riscontri delle carenze. A chiusura di questa fase, l'OIV redige la relazione di validazione. Entro questa stessa scadenza i dirigenti procedono alla valutazione del personale del comparto.
11. **Entro il 15 marzo** la Direzione trasmette al Presidente del Consiglio di Amministrazione la Relazione annuale sulla performance dell'Istituto, nella forma definitiva validata dell'Organismo Indipendente di Valutazione, unitamente alla relazione di validazione.
12. **Entro il 30 aprile** il Consiglio di Amministrazione procede all'approvazione della Relazione annuale sulla performance.

Il ciclo della performance ha dunque una durata massima di 16 mesi: da gennaio ad aprile dell'anno successivo. Ciascuna parte è tenuta a dare piena attuazione al ciclo della performance ed eventuali ritardi o ostacoli saranno anch'essi oggetto di valutazione.

### 5. Le modalità di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali

Le modalità di misurazione e valutazione cambiano in base ai diversi tipi di performance considerati.

#### Misurazione della performance organizzativa dell'Istituto

La performance organizzativa dell'ente è valutata sulla base degli obiettivi annuali assegnati all'Istituto e riconosciuti come prioritari dal Consiglio di Amministrazione, oltre che sulla base di altri elementi che descrivono lo stato di salute complessivo dell'ente. Tra questi elementi si citano in particolare:

- l'equilibrio finanziario e patrimoniale dell'ente
- l'attuazione del Programma annuale di ricerca

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

- lo stato di avanzamento del Piano Triennale del fabbisogno di personale
- lo stato di avanzamento del Piano Triennale per la formazione del personale
- la pubblicazione di rapporti e contributi di ricerca e la partecipazione a convegni di rilievo nazionale e internazionale
- gli adempimenti ordinari nelle procedure amministrative legate alla trasparenza e all'anticorruzione

Il soggetto incaricato di esprimere un giudizio sulla performance complessiva dell'Istituto è il Consiglio d'Amministrazione, che valuta anche l'operato del Direttore.

L'Organismo Indipendente di Valutazione misura i livelli di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'ente, avvalendosi di dati, informazioni e documenti messi a disposizione dalla Direzione, dall'unità dedicata alla programmazione e al controllo di gestione e dai singoli dirigenti. I risultati di tale misurazione sono utilizzati per la redazione della Relazione Annuale sulla Performance dell'Istituto, che dovrà essere consegnata entro il 31 gennaio di ogni anno. Il giudizio conclusivo viene espresso in centesimi.

Tra le fonti che possono essere utilizzate nella misurazione del raggiungimento degli obiettivi e nella verifica dello stato di salute complessivo dell'ente si citano le seguenti:

- le informazioni contenute nelle relazioni del direttore e dei dirigenti responsabili
- i dati di carattere economico e finanziario prodotti dalle procedure di bilancio
- i prodotti dell'attività di ricerca e dell'attività amministrativa
- i dati contenuti nei documenti di rendicontazione dei progetti
- i dati prodotti dal sistema del controllo di gestione interno
- i giudizi sulle attività svolte e prodotti realizzati dall'IRES Piemonte espressi da soggetti esterni: amministrazione regionale, enti locali, associazioni, centri di ricerca, cittadini partecipanti ad iniziative seminariali
- i giudizi espressi dagli utenti interni rispetto ai servizi strumentali e di supporto
- notizie desunte dai vari organi di informazione

### Misurazione della performance della struttura organizzativa

La performance organizzativa di ciascuna area o articolazione organizzativa è valutata sulla base degli obiettivi annuali assegnati alle strutture dalla Direzione, oltre che dal suo funzionamento complessivo. Gli obiettivi sono definiti, con il contributo attivo dei singoli Dirigenti, individuando, per ognuno, l'indicatore di risultato e la relativa quantificazione. Questa fase, che per i dirigenti si accompagna alla definizione degli obiettivi individuali, si conclude entro il 10 febbraio di ogni anno con un colloquio di assegnazione degli obiettivi, formalizzato con la compilazione della scheda di definizione degli obiettivi (all. 1) firmata per condivisione.

Di norma, entro il 30 giugno, gli obiettivi possono essere sottoposti ad una verifica/revisione che ne confermi la validità o porti ad una loro modifica/integrazione. La revisione va effettuata nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento della struttura e del dirigente, si verificano eventi oggettivamente non governabili che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati. Il Dirigente interessato può proporre al Direttore una revisione degli obiettivi stessi.

In tale ipotesi, ove il Direttore accolga la proposta, si avvia nuovamente la procedura prevista per l'assegnazione degli obiettivi, che deve concludersi entro 15 giorni dalla data di scadenza precedentemente stabilita. In mancanza di accoglimento della proposta suindicata entro il termine predetto, sono confermati gli obiettivi precedentemente assegnati.

Nel corso dell'anno ogni dirigente deve effettuare **due riunioni di valutazione della performance con il personale assegnato alla struttura**. Si tratta di momenti importanti durante il quale il gruppo procede all'autovalutazione della performance di gruppo. Le riunioni sono dedicate alla verifica dello stato di avanzamento rispetto all'obiettivo assegnato alla struttura e a raccogliere opinioni rispetto al funzionamento complessivo della stessa struttura e alle eventuali criticità riscontrate. Ogni riunione si conclude con un verbale che sintetizza i problemi riscontrati, le possibili soluzioni delineate e le decisioni assunte.

### Misurazione della performance individuale

La misurazione della performance individuale non si esaurisce nella compilazione alla fine dell'anno di una scheda da parte del soggetto valutatore, ma comporta un processo continuo, articolato in incontri svolti durante l'anno con il soggetto sottoposto a valutazione. Il processo è arricchito da osservazioni annotate relative ai principali eventi occorsi. Una tale accuratezza nella raccolta di dati e osservazioni è indispensabile per fornire al soggetto valutato un giudizio motivato, utile per il miglioramento delle prestazioni.

Sarà oggetto di valutazione delle performance individuale il personale:

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

- a tempo indeterminato, che abbia lavorato nell'anno di riferimento, per un periodo non inferiore a 3 mesi lavorativi
- a tempo determinato in servizio, per un periodo non inferiore a 3 mesi lavorativi

Non è valutabile, e pertanto non percepisce il trattamento economico accessorio, il Dirigente il cui incarico nel corso dell'anno non abbia superato la durata di 6 mesi.

La performance individuale del Direttore è valutata dal Consiglio di Amministrazione.

La performance individuale del dirigente è valutata dal Direttore.

La performance individuale del personale del comparto è valutata dai dirigenti. Nel caso in cui un dipendente collabori ad uno o più progetti sotto la responsabilità di altri dirigenti di struttura, essi sono coinvolti sia nella definizione degli obiettivi individuali assegnati al dipendente, sia nella valutazione della sua performance.

L'Organismo Indipendente di Valutazione svolge un'azione di supporto ai responsabili della valutazione.

Per giungere alla misurazione e alla valutazione della performance individuale, il responsabile della valutazione si baserà sui seguenti elementi:

- i dati contenuti nei documenti di rendicontazione dei progetti
- i dati prodotti dal sistema del controllo di gestione interno
- i giudizi sulle attività svolte e i documenti prodotti formulati da soggetti esterni
- le autovalutazioni rispetto a ciascuna dimensione espressa nei modelli predisposti

In corso d'anno ciascun responsabile terrà una sessione per la valutazione intermedia della performance individuale con le persone assegnate alla sua struttura. La sessione è finalizzata a verificare l'andamento delle attività sia rispetto agli obiettivi, sia rispetto ai comportamenti tenuti e alle competenze espresse.

### Il colloquio di valutazione

I colloqui di valutazione individuali costituiscono il momento conclusivo del processo di valutazione delle performance. L'obiettivo del colloquio è confrontarsi sulle motivazioni del giudizio espresso dal responsabile della valutazione e sulle osservazioni espresse dalla persona di cui si sta valutando la performance. Al termine del colloquio il responsabile della valutazione deve dare indicazioni sul necessario percorso di miglioramento.

## 6. La formulazione dei giudizi e la pesatura delle componenti della performance

La metodologia per la valutazione delle performance organizzativa e individuale si fonda su modalità di espressione del valore basata su scala numerica variabile da 1 a 5, come di seguito descritto.

### I valori associati ai giudizi

#### AREA DEGLI OBIETTIVI

Obiettivo raggiunto in modo eccellente	(risultato uguale al 100% dell'obiettivo)	=	5 punti
Obiettivo raggiunto	(risultato tra l'81% e il 99% dell'obiettivo)	=	4 punti
Obiettivo quasi raggiunto	(risultato tra il 66% e l'80% dell'obiettivo)	=	3 punti
Obiettivo raggiunto in minima parte	(risultato tra il 41% e il 65% dell'obiettivo)	=	2 punti
Obiettivo non raggiunto	(risultato inferiore o uguale al 40% dell'obiettivo)	=	1 punto

#### AREA DEI COMPORAMENTI E DELLE COMPETENZE

Eccellente	=	5 punti
Ottimo	=	4 punti
Buono	=	3 punti
Parzialmente adeguato	=	2 punti
Non adeguato	=	1 punto

Ogni scheda di valutazione, oltre a contenere i giudizi espressi in termini quantitativi, include una sezione dedicata ad un giudizio qualitativo sui punti di forza e le aree di miglioramento del dipendente. La valutazione della performance individuale non è completa se tale sezione non è adeguatamente compilata. La stessa scheda di valutazione ha una sezione riservata alle osservazioni



## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

conclusive del responsabile di valutazione e del dipendente sottoposto a valutazione.

### I pesi assegnati alle componenti delle performance dei dirigenti

La performance individuale dei dirigenti viene valutata su quattro dimensioni con i seguenti pesi:

(1) raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di riferimento	=	30%
(2) raggiungimento degli obiettivi assegnati all'individuo	=	30%
(3) comportamenti professionali	=	15%
(4) competenze manageriali	=	25%

*Nel punto 4 è compresa la capacità di valutazione con un peso di 5 punti percentuali.*

### I pesi assegnati alle componenti delle performance del personale del comparto con posizione organizzativa o alta professionalità

La performance individuale del personale del comparto viene valutata su quattro dimensioni con i seguenti pesi:

(1) raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro	=	20%
(2) raggiungimento degli obiettivi assegnati all'individuo	=	30%
(3) comportamenti professionali	=	20%
(4) competenze individuali (trasversali e tecniche)	=	30%

### I pesi assegnati alle componenti delle performance del personale del comparto senza posizione organizzativa

La performance individuale del personale del comparto senza posizione organizzativa viene valutata su quattro dimensioni con pesi e contenuti calibrati in relazione alla categoria e il livello professionale di appartenenza.

Categoria D:

(1) raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro	=	10%
(2) raggiungimento degli obiettivi assegnati all'individuo	=	30%
(3) comportamenti professionali	=	30%
(4) competenze individuali (trasversali e tecniche)	=	30%

Categoria C:

(1) raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro	=	10%
(2) raggiungimento degli obiettivi assegnati all'individuo	=	15%
(3) comportamenti professionali	=	35%
(4) competenze individuali (trasversali e tecniche)	=	40%

Categoria B:

(1) raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro	=	10%
(2) raggiungimento degli obiettivi assegnati all'individuo	=	10%
(3) comportamenti professionali	=	50%
(4) competenze individuali (trasversali e tecniche)	=	30%

Ogni scheda di valutazione, oltre a contenere i giudizi espressi in termini quantitativi, include una sezione dedicata ad un giudizio qualitativo sui punti di forza e le aree di miglioramento del dipendente. La stessa scheda di valutazione ha una sezione riservata alle osservazioni conclusive del responsabile di valutazione e del dipendente sottoposto a valutazione.

## 6. Applicazione del sistema premiante

Il sistema premiante lega una parte variabile della retribuzione, rappresentata dal trattamento accessorio, al grado di raggiungimento della performance individuale attesa e della performance complessiva dell'Istituto. Il trattamento economico accessorio legato alla performance individuale viene erogato precisamente sulla base dei valori delle tabelle seguenti.

### Rapporto tra valutazione individuale e trattamento economico accessorio per il Direttore e i dirigenti

Grado di raggiungimento della performance attesa	Trattamento economico accessorio
Inferiore al 50%	Zero
>50% - 60%	60%
>60% - 70%	70%

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

>71% - 75%	75%
>77% - 80%	80%
>81% - 85%	85%
>86% - 95%	95%
>96% - 100%	100%

### Rapporto tra valutazione individuale e trattamento economico accessorio per i dipendenti del comparto

Grado di raggiungimento della performance attesa	Trattamento economico accessorio
Inferiore al 50%	Zero
>50% - 60%	60%
>60% - 70%	70%
>70% - 80%	90%
>80% - 85%	95%
>85% - 100%	100%

Ulteriori ricadute del giudizio espresso in relazione alla performance individuale si hanno sui seguenti istituti previsti dalla normativa nazionale e regolati dal contratto collettivo decentrato:

- progressioni economiche orizzontali
- bonus annuale delle eccellenze
- accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Per quanto riguarda la ricaduta della valutazione della performance complessiva dell'Istituto sulla determinazione di un premio di risultato valgono i valori della seguente tabella.

### Rapporto tra valutazione della performance organizzativa complessiva e il premio di risultato

Grado di raggiungimento della performance attesa	Premio di risultato
Inferiore al 50%	Zero
>50% - 65%	65%
>66% - 80%	80%
>81% - 95%	95%
>96% - 100%	100%

L'entità del premio di risultato legato alla valutazione della performance complessiva dell'Istituto per la Direzione è determinata dal Consiglio d'Amministrazione. L'entità del premio di risultato legata alla valutazione della performance complessiva per la dirigenza e per il comparto è stabilita in sede di contrattazione collettiva decentrata.

## 7. Valutazioni negative e procedure di conciliazione

Si prevede una procedura di garanzia in caso di valutazione negativa e una procedura di conciliazione in caso di dissenso rispetto al giudizio espresso dal responsabile della valutazione.

### Procedura di garanzia in caso di valutazione negativa

Nel caso in cui la valutazione della performance individuale si concluda con un giudizio negativo, con un grado di raggiungimento della performance attesa inferiore al 50%, la stessa, prima della formalizzazione delle decisioni, viene contestata, per iscritto, dal Direttore e trasmessa all'OIV. Quest'ultimo, acquisita la documentazione e sentito il Dirigente interessato, che può in tale sede controdedurre, esprime un parere sulla corretta applicazione del sistema di valutazione. Il Direttore, con il supporto dell'OIV, formalizza la valutazione. Nel caso di valutazione negativa, formalizzata a seguito della procedura di garanzia, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

### Procedura di conciliazione

Entro 5 giorni dal colloquio di valutazione, la persona che ritiene infondato il giudizio ricevuto sulla propria performance individuale può richiedere l'avvio di una procedura di conciliazione. La procedura prevede che il dipendente possa presentare all'OIV una richiesta scritta di convocazione, nella quale sono esposti i motivi del dissenso. L'OIV, acquisita la documentazione e sentito il responsabile della valutazione, se giudica rilevanti i motivi del dissenso, convoca nei 10 giorni successivi un incontro tra lo stesso responsabile di valutazione e la persona che ha avviato la procedura al fine di approfondire le rispettive posizioni. Al termine dell'incontro l'OIV esprime un parere sulla corretta applicazione del sistema di valutazione e, al fine di trovare un punto di conciliazione, può formulare una proposta che confermi il giudizio espresso o migliori il punteggio assegnato. E' facoltà del

## **UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE**

responsabile della valutazione sottoscrivere la proposta formulata dall'OIV oppure confermare il proprio giudizio.

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

Allegato n. 1

### SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'ISTITUTO

DESCRIZIONE	%	INDICATORE	OSSERVAZIONI
<b>Stato di salute complessivo</b>			
1	Equilibrio finanziario ed economico dell'ente	20%	
2	Attuazione dei programmi di ricerca	20%	
	Funzionamento dell'organizzazione sotto vari aspetti		
3	(adempimenti amministrativi, trasparenza e anticorruzione, pari opportunità)	10%	
<b>Obiettivi di sviluppo dell'ente</b>			
1	Descrizione dell'obiettivo	20%	Descrizione dell'indicatore di risultato
2	Descrizione dell'obiettivo	15%	Descrizione dell'indicatore di risultato
4	Descrizione dell'obiettivo	15%	Descrizione dell'indicatore di risultato
<b>Totale</b>		100%	

Giudizio dell'OIV.....Punteggio complessivo

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

Allegato n. 2

### SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

Anno di riferimento	AAAA	Data	GG/MM/AAAA
---------------------	------	------	------------

Dirigente	Nome COGNOME	firma	
Direttore	Nome COGNOME	firma	

	DESCRIZIONE	%	INDICATORE	OSSERVAZIONI
1	<b>Obiettivo della struttura di riferimento</b> Descrizione dell'obiettivo	30%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
2	<b>Primo obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
3	<b>Secondo obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
4	<b>Terzo obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
5	<b>Comportamenti professionali</b> Descrizione dell'aspetto comportamentale <i>Es. Collaborazione con i colleghi</i>	10%		
6	Descrizione dell'aspetto comportamentale <i>Es. Costruzione di rapporti positivi con i committenti</i>	5%		
7	<b>Competenze</b> Descrizione della competenza da sviluppare <i>Es. Capacità di motivare e coinvolgere il personale, esercitando una leadership positiva</i>	10%		
8	Descrizione della competenza da sviluppare <i>Es. Capacità di trovare fondi per nuove attività di ricerca</i>	10%		
9	<i>Capacità di valutare il personale assegnato</i>	5%		
	<b>Totale</b>	100%		

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

Allegato n. 2

### SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI DEL COMPARTO (PO e AP)

Anno di riferimento	AAAA	Data	GG/MM/AAAA
---------------------	------	------	------------

Dirigente	Nome COGNOME	firma	
Dipendente	Nome COGNOME	firma	

	DESCRIZIONE OBIETTIVO	%	INDICATORE RISULTATO	OSSERVAZIONI
1	<b>Obiettivo del gruppo di lavoro</b> Descrizione dell'obiettivo	20%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
2	<b>Primo obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
3	<b>Secondo obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
4	<b>Terzo obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
5	<b>Comportamenti professionali</b> Descrizione dell'aspetto comportamentale <i>Es. Collaborazione con i colleghi</i>	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
6	Descrizione dell'aspetto comportamentale <i>Es. Spirito d'iniziativa e autonomia di lavoro</i>	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
7	<b>Competenze</b> Descrizione della competenza da sviluppare <i>Es. Capacità di comunicare in modo efficace</i>	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
8	Descrizione della competenza da sviluppare <i>Es. Capacità di condurre attività di ricerca sul campo</i>	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
9	Descrizione della competenza da sviluppare <i>Es. Capacità di organizzare riunioni produttive</i>	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
	<b>Totale</b>	100%		

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

Allegato n. 3

### SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI DEL COMPARTO (D)

Anno di riferimento	AAAA	Data	GG/MM/AAAA
Dirigente	Nome COGNOME	firma	
Dipendente	Nome COGNOME	firma	

	DESCRIZIONE OBIETTIVO	%	INDICATORE RISULTATO	OSSERVAZIONI
1	<b>Obiettivo del gruppo di lavoro</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
2	<b>Primo obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	15%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
3	<b>Secondo obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	15%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
	<b>Comportamenti professionali</b>			
4	Primo aspetto comportamentale	10%		
5	Secondo aspetto comportamentale	10%		
6	Terzo aspetto comportamentale	10%		
	<b>Competenze</b>			
7	Prima competenza	10%		
8	Seconda competenza	10%		
9	Terza competenza	10%		
	<b>Totale</b>	100%		

Gli obiettivi da raggiungere, i comportamenti professionali da tenere e le competenze da esprimere sono calibrati in base alla categoria e al livello professionale di riferimento, nonché alle responsabilità assegnate con atti formali. Nel caso del livello professionale D

#### SFERA DEI COMPORAMENTI PER CATEGORIA D

- (1) *Operatività nel lavoro*: si valuta la propensione della propensione ad organizzare in modo accurato e autonomo le proprie attività, a rispettare le scadenze, ad assumere impegni che ampliano la sfera di attività e di adattarsi ai cambiamenti delle situazioni e dei contesti organizzativi
- (2) *Disponibilità alla collaborazione*: si valuta la disponibilità a partecipare attivamente all'interno di lavori di gruppo, assumendo anche l'iniziativa a cooperare anche con le altre strutture esistenti all'interno dell'Istituto e orientando in modo positivo gli eventi di lavoro
- (3) *Attenzione ai rapporti con soggetti esterni*: si valuta in che misura la persona riesce a far sviluppare, in quantità e qualità, le relazioni dell'Istituto con i diversi interlocutori dell'Istituto, assumendo un ruolo propositivo e di stimolo

#### SFERA DELLE COMPETENZE PER CATEGORIA D

- (1) *Competenza nel problem solving*: si valuta la capacità di proporre le soluzioni più adatte ed efficaci a risolvere problemi, anche originali ed innovative rispetto alle pratiche di lavoro abituali
- (2) *Competenza nell'uso di software specialistici*: si valuta in che misura la persona utilizza in modo professionale software specialistici
- (3) *Competenza in particolari pratiche e tecniche professionali relative alla propria attività lavorativa*: si valuta la capacità di padroneggiare particolari tecniche professionali relative alla propria attività lavorativa ed elaborare prodotti di qualità

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

Allegato n. 4

### SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI DEL COMPARTO (C)

Anno di riferimento	AAAA	Data	GG/MM/AAAA
Dirigente	Nome COGNOME	firma	
Dipendente	Nome COGNOME	firma	

	DESCRIZIONE OBIETTIVO	%	INDICATORE RISULTATO	OSSERVAZIONI
1	<b>Obiettivo del gruppo di lavoro</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
2	<b>Obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	15%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
	<b>Comportamenti professionali</b>			
3	Primo aspetto comportamentale	10%		
4	Secondo aspetto comportamentale	10%		
5	Terzo aspetto comportamentale	10%		
6	Quarto aspetto comportamentale	5%		
	<b>Competenze</b>			
7	Prima competenza	15%		
8	Seconda competenza	15%		
9	Terza competenza	10%		
	<b>Totale</b>	100%		

Gli obiettivi da raggiungere, i comportamenti professionali da tenere e le competenze da esprimere sono calibrati in base alla categoria e al livello professionale di riferimento, nonché alle responsabilità assegnate con atti formali.

#### SFERA DEI COMPORAMENTI PER CATEGORIA C

- (1) *Precisione e affidabilità*: si valuta la propensione a svolgere i compiti affidati in maniera accurata, nei tempi e con la precisione richiesta
- (2) *Disponibilità ad assumere impegni e ad adattarsi ai cambiamenti delle situazioni e ai contesti organizzativi*: si valuta in che misura la persona è propensa ad accettare l'assunzione di incarichi che ampliano la sua sfera di competenza e di responsabilità
- (3) *Disponibilità alla collaborazione*: si valuta in che misura la persona è propensa a comprendere le richieste dei colleghi e riesce a costruire con loro relazioni positive di collaborazione
- (4) *Attenzione ai rapporti con soggetti esterni*: si valuta in che misura la persona riesce a dare informazioni accurate e a tenere un comportamento professionale e positivo con utenti, fornitori e visitatori all'Istituto

#### SFERA DELLE COMPETENZE PER CATEGORIA C

- (1) *Competenza nel problem solving*: si valuta la capacità di proporre le soluzioni più adatte ed efficaci a risolvere problemi
- (2) *Competenza nell'uso di strumenti tecnologici*: si valuta in che misura la persona utilizza la tecnologia messa a disposizione
- (3) *Competenza nella predisposizione di testi, documenti e atti*: si valuta la capacità di giungere in modo autonomo alla redazione di testi anche complessi, necessari allo svolgimento delle attività assegnate



## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

Allegato n. 5

### SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI DEL COMPARTO (B)

Anno di riferimento	AAAA	Data	GG/MM/AAAA
---------------------	------	------	------------

Dirigente	Nome COGNOME	firma	
Dipendente	Nome COGNOME	firma	

	DESCRIZIONE OBIETTIVO	%	INDICATORE RISULTATO	OSSERVAZIONI
1	<b>Obiettivo del gruppo di lavoro</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
2	<b>Obiettivo individuale</b> Descrizione dell'obiettivo	10%	Descrizione dell'indicatore di risultato	
	<b>Comportamenti professionali</b>			
3	Primo aspetto comportamentale	10%		
4	Secondo aspetto comportamentale	10%		
5	Terzo aspetto comportamentale	10%		
6	Quarto aspetto comportamentale	10%		
7	Quinto aspetto comportamentale	10%		
	<b>Competenze</b>			
8	Prima competenza	15%		
9	Seconda competenza	15%		
	<b>Totale</b>	100%		

Gli obiettivi da raggiungere, i comportamenti professionali da tenere e le competenze da esprimere sono calibrati in base alla categoria e al livello professionale di riferimento, nonché alle responsabilità assegnate con atti formali.

#### SFERA DEI COMPORAMENTI PER CATEGORIA B

- (1) *Precisione e affidabilità*: si valuta la propensione a svolgere i compiti affidati in maniera accurata, nei tempi e con la precisione richiesta
- (2) *Disponibilità ad assumere impegni*: si valuta in che misura la persona è propensa ad accettare l'assunzione di incarichi che ampliano la sua sfera di competenza e di responsabilità
- (3) *Disponibilità al miglioramento delle proprie conoscenze*: si valuta in che misura la persona è interessata ad ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico/professionali
- (4) *Disponibilità alla collaborazione*: si valuta in che misura la persona è propensa a comprendere le richieste dei colleghi e riesce a costruire con loro relazioni positive di collaborazione
- (5) *Attenzione ai rapporti con soggetti esterni*: si valuta in che misura la persona riesce a dare informazioni accurate e a tenere un comportamento professionale e positivo con utenti, fornitori e visitatori all'Istituto

#### SFERA DELLE COMPETENZE PER CATEGORIA B

- (1) *Competenza nella redazione di testi e lettere*: si valuta la capacità di giungere in modo autonomo alla redazione di testi brevi (lettere, email, messaggi), necessari allo svolgimento delle attività assegnate
- (2) *Competenza nell'uso di strumenti tecnologici*: si valuta in che misura la persona utilizza la tecnologia messa a disposizione

# UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

## **Allegato n. 6 – Estratto dal D. Lgs n. 150/20009, Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, e seguenti**

### **Art. 3. Principi generali**

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114.
3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.
5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.
- 5-bis. La valutazione negativa, resa nel rispetto delle disposizioni del presente decreto, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.
6. Fermo quanto previsto dall'articolo 13, dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

### **Art. 4. Ciclo di gestione della performance**

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. 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.

### **Art. 5. Obiettivi e indicatori**

Comma 2. Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

### **Art. 7 Sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. 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.
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;
  - b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;
  - c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis. 2-bis.

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

### **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.

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 di specifici 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.

### **Art. 15. Responsabilità dell'organo di indirizzo politico amministrativo**

Comma 1: l'organo di indirizzo politico promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

### **Art. 17. Oggetto e finalità (titolo III° merito e premi)**

1 omissis

2. Dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

### **Art. 18. Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance**

1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera. 2.

2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.

## UN NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'IRES PIEMONTE