

**Istituto Nazionale di Statistica**  
**Organismo indipendente di valutazione della performance**

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO  
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ  
DEI CONTROLLI INTERNI**

**ANNO 2011**

## **1 PRESENTAZIONE**

La presente Relazione descrive il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Istat per l'anno 2011, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a), del d. lgs. n. 150 del 2009.

L'Istat ha adottato il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance ("Sistema") con deliberazione presidenziale n. 20 del 29 dicembre 2010. Il testo è stato successivamente modificato dal Consiglio nelle sedute del 18 febbraio e 31 maggio 2011, al fine di renderlo maggiormente coerente con le peculiarità delle attività e dei progetti realizzati dall'Istituto.

La prima applicazione del Sistema nel 2011 ha costituito un momento molto importante e delicato, sia in considerazione del carattere particolarmente innovativo dei principi introdotti in materia dal d. lgs. n. 150 del 2009, sia in considerazione delle peculiarità dell'Istituto nel panorama non solo degli enti pubblici, ma anche degli enti di ricerca.

Il Programma triennale per la trasparenza e integrità ("Programma") è stato adottato con deliberazione presidenziale n. 5 del 31 gennaio 2011 ed aggiornato con deliberazione n. 18 Pres del 30 giugno 2011.

Il Piano della performance 2011-2013 ("Piano") è stato adottato con deliberazione presidenziale n. 4 del 31 gennaio 2011 ed aggiornato con deliberazione n. 17 Pres del 30 giugno 2011.

Il Sistema, il Programma ed il Piano sono pubblicati nel sito istituzionale dell'Istat, nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

## **INDICE**

1	PRESENTAZIONE .....	2
2	FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	4
2.1	Performance organizzativa .....	5
2.2	Performance individuale .....	8
2.3	Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) .....	11
2.4	Infrastruttura di supporto .....	12
2.5	Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione .....	12
3	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI.....	13
3.1	Integrazione con il ciclo di bilancio .....	13
3.2	Integrazione con gli altri sistemi di controllo .....	13
4	IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	<a href="#">14</a>
5	DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ.....	15
6	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER.....	17
7	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV .....	19
8	PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	21
9	ALLEGATI .....	22

## 2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema tiene conto del dettato normativo, delle delibere della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche ("CiVIT") e degli strumenti, degli assetti organizzativi e delle esperienze di misurazione consolidati nell'Istituto. Il Sistema funziona a cascata secondo l'albero della performance e si avvale anche della presenza in Istituto di un consolidato sistema di programmazione settoriale ed economico-finanziaria.



L'insieme dei processi previsti per il funzionamento complessivo del sistema, di cui si dà conto nei capitoli seguenti, risulta dotato di una coerenza adeguata, pur se perfettibile.

## **2.1 Performance organizzativa**

Gli obiettivi di performance organizzativa sono individuati nel Sistema e specificati nel Piano della performance. Il Sistema misura la performance organizzativa sulla base di tre macro-ambiti di riferimento: il grado di attuazione della strategia, il portafoglio delle attività e dei servizi e lo stato di salute dell'amministrazione. Questi macro ambiti sono individuati secondo un criterio di aggregazione degli ambiti previsti nell'art. 8, d.lgs 150/2009 e sono in linea con la delibera CiVIT n. 104/2010.

In questa prima applicazione del Sistema, sono stati proposti numerosi indicatori di performance organizzativa, significativi e pertinenti, misurabili, affidabili, semplici e chiari nell'interpretazione, controllabili e confrontabili nel tempo per almeno un triennio. La serie storica dei valori e i valori target sono definiti nel Piano della Performance, nel quale è rispettato l'impianto metodologico stabilito dal Sistema stesso.

Gli indicatori selezionati rispettano i requisiti previsti dall'art. 5 del d. lgs. n. 150 del 2009 in quanto rappresentano adeguatamente diverse dimensioni del servizio reso alla collettività, descrivono il livello di conseguimento della strategia nell'anno di riferimento e l'evoluzione nel triennio. Ulteriori riflessioni in futuro saranno dedicate agli indicatori di *outcome* e ai possibili indicatori di *benchmark*, data la unicità dell'Istat a livello nazionale.

Nel macro ambito "*Grado di attuazione della strategia*" sono individuati indicatori rappresentativi dell'attività strategica svolta, di diverse modalità di rapporto con l'utenza e di alcuni rilevanti aspetti gestionali e amministrativi. Gli indicatori tengono in considerazione obiettivi di ampliamento in termini qualitativi e quantitativi; sono in ogni caso riferibili ad un arco temporale determinato.

Per tali indicatori le fonti sono i sistemi di gestione e documentazione delle attività svolte, i documenti amministrativi e di programmazione, nonché gli strumenti ad hoc concepiti per rilevare il grado di utilizzo dell'informazione statistica e la soddisfazione dell'utenza.

Nel secondo macro aggregato, "*Portafoglio delle attività e dei servizi*", si fa riferimento ad alcune fasi che caratterizzano l'albero della performance e l'attività produttiva in Istat. Gli indicatori utilizzati si riferiscono agli obiettivi strategici a lungo e breve termine, agli obiettivi operativi - attraverso i quali i primi trovano attuazione - e agli output, quali l'archiviazione di microdati validati e i registri e gli archivi amministrativi acquisiti.

Gli indicatori sullo stato di avanzamento effettivo degli obiettivi operativi sono ricavati da elaborazioni effettuate sui dati rilasciati dal Servizio Pianificazione e controllo di gestione (PEC) sulle risultanze del Programma Annuale delle Attività ("PAA"). Gli indicatori relativi all'archiviazione di microdati validati e quelli sui registri acquisiti e sugli archivi amministrativi sono forniti dai sistemi informativi specifici dell'Istat (Armida per i primi e Asia per i secondi).

L'affidabilità e l'accuratezza degli indicatori è funzione della qualità dei sistemi di programmazione, di rendicontazione finale, della frequenza dei monitoraggi infra-annuali e della qualità dei sistemi informativi statistici disponibili.

Nel macro ambito "*Stato di salute dell'amministrazione*" si fa riferimento alle condizioni economico finanziarie nel quale l'Istituto opera, all'uso equilibrato delle risorse, ai tempi delle entrate e a quelli delle spese. La fonte degli indicatori previsti sono i documenti di bilancio e le informazioni fornite dalla ragioneria dell'Istituto.

Il sistema a cascata prevede, quindi, che il riferimento agli obiettivi strategici trovi riscontro nella programmazione delle attività e quindi nei documenti di programmazione Piano strategico triennale ("PST") e PAA. La misura dello stato di avanzamento effettivo degli obiettivi operativi rende conto dell'annuale progresso nel perseguimento degli obiettivi strategici corrispondenti.

Gli obiettivi strategici, attraverso i quali l'Istat valorizza l'individuazione e la soddisfazione dei bisogni statistici, vengono definiti dal Consiglio dopo un appropriato coinvolgimento dei portatori di interessi interni ed esterni. L'Istat, infatti, in quanto produttore di statistiche ufficiali per il Paese, nella definizione degli obiettivi strategici ha sempre tenuto conto dei contributi da essi offerti, sia nell'ambito della formazione dei documenti di programmazione sia nell'avvio di attività rilevanti.

Altre modalità coerenti con il principio dell'efficacia nella soddisfazione dei bisogni statistici dell'utenza, sono la formazione di Commissioni e gruppi di lavoro per l'avvio di rilevazioni, il coinvolgimento costante di esperti, di società scientifiche e di rappresentanti del mondo accademico per l'interazione sull'innovazione metodologica e per la riflessione su problematiche emergenti.

## **2.2 Performance individuale**

Il Sistema, relativamente alle valutazioni individuali, ha tenuto conto della distinzione prevista nel d. lgs. n. 150 del 2009 in personale dirigenziale di livello generale, personale dirigenziale di livello non generale e personale non dirigenziale. Pertanto sono stati predisposti tre modelli di valutazione:

- per il Direttore generale, i Direttori di dipartimento, i Direttori centrali (responsabili di uffici dirigenziali generali);
- per i Dirigenti di II fascia e i Dirigenti di servizio (dirigenti non generali e responsabili di struttura in posizione di autonomia e responsabilità);
- per il restante personale (livelli I-III, non rientranti nelle precedenti categorie; livelli IV-VIII).

Per i *responsabili di uffici dirigenziali generali*, valutati dal Presidente sulla base della proposta dell'Organismo indipendente di valutazione ("OIV"), è stata definita una metodologia che tiene conto del conseguimento di obiettivi strategici assegnati dall'organo di indirizzo politico, di risultati operativi della struttura organizzativa diretta e dei comportamenti messi in atto nel corso dell'anno. La definizione di obiettivi, modalità di realizzazione, indicatori di risultato avviene con la massima collaborazione del dirigente, e con il supporto dell'OIV e dell'Ufficio tecnico di supporto ("UTS").

La valutazione dei risultati operativi di struttura si avvale delle risultanze del sistema di programmazione e controllo. I comportamenti, infine, sono valutati dall'organo di indirizzo, sulla base di una griglia predisposta nel Sistema.

*I dirigenti non generali e i responsabili di struttura organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità*, sono valutati da parte del dirigente diretto mediante la stessa metodologia: assegnazione di obiettivi individuali, valutazione dei risultati operativi della struttura coordinata, scheda dei comportamenti specifica per queste figure.

Il *restante personale* è valutato da parte del dirigente diretto sulla base degli obiettivi operativi ai quali è assegnato, dei risultati degli stessi e dei comportamenti predefiniti nel Sistema. Per avviare e perfezionare la procedura si utilizzano schede tratte dai documenti di programmazione, nelle quali sono indicati, per ciascuna unità di personale, gli obiettivi operativi programmati, i relativi risultati e la percentuale di impiego calcolata sul totale anno persona.

La distinzione operata per la valutazione individuale in tre categorie, seppure formalmente corretta, non rende conto, per l'insieme "restante personale", delle differenze di responsabilità in relazione al livello di inquadramento e all'attività svolta.

Alla luce di quanto emerso da questo primo anno di applicazione del Sistema, si manifesta una chiara esigenza di rivedere questa distinzione al fine di renderla più adatta alla specificità dell'attività svolta.

Per quanto riguarda la valutazione dei ricercatori e tecnologi si è tenuto conto della natura specifica dell'Istituto, la cui attività fondamentale è la produzione e diffusione dell'informazione statistica ufficiale. Pertanto, poiché dalla realizzazione degli obiettivi operativi programmati scaturiscono risultati misurabili che si inseriscono nell'ambito della missione e degli obiettivi strategici adottati dall'Istituto, si è ritenuto che anche i ricercatori e i tecnologi dell'Istat possano essere oggetto di misurazione e valutazione sulla base dei risultati programmati e

conseguiti. Peraltro, la valutazione dei ricercatori e tecnologi dell'Istituto sarà integrata sulla base delle eventuali decisioni della CiVIT.

Nel corso del primo anno di applicazione del Sistema le osservazioni hanno avuto ad oggetto prevalentemente l'uso dei documenti di programmazione per l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione dei comportamenti. Sono inoltre state prese in considerazione tutte le richieste di chiarimenti, e le proposte di revisione e miglioramento pervenute. A consuntivo del primo anno di valutazione, infine, è stato richiesto alle strutture e ai responsabili di comunicare all'OIV le criticità emerse ed effettivamente riscontrate nel processo di valutazione.

Non sono al momento disponibili informazioni complete sugli esiti della valutazione, in quanto la procedura non si è ancora conclusa.

### **2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Il processo, in questa prima applicazione, si è rivelato complesso, per le innovazioni introdotte dal d. lgs. n. 150 del 2009 e per la tempistica prevista dalla legge. L'Istat ha comunque adottato il Sistema nei termini, consentendo quindi l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti.

La procedura di assegnazione degli obiettivi al restante personale ha comportato un lavoro complesso di predisposizione di strumenti che ha occupato una parte consistente dell'anno e che ha reso necessari lavori di approfondimento per le diverse strutture sui documenti di programmazione. Si sono svolti numerosi incontri con i valutatori (Capi servizio e Dirigenti generali). L'onere della applicazione della valutazione individuale si è rivelato molto più rilevante nelle strutture con un consistente numero di personale.

Il rapporto dell'OIV con gli attori coinvolti è stato diretto e costante. L'Organismo di valutazione ha avuto numerosi contatti con gli Organi di indirizzo, con i dirigenti generali e con i responsabili delle strutture.

L'Ufficio tecnico di supporto ha avuto rapporti costanti e proficui con i responsabili e con i tecnici del sistema di programmazione e controllo, con i referenti di struttura designati dai dirigenti generali, nonché con i dirigenti stessi e con i responsabili dei Servizi.

## **2.4 Infrastruttura di supporto**

Per non gravare le strutture con l'introduzione di un altro strumento per la raccolta delle informazioni necessarie alla valutazione individuale, è stato usato il sistema di programmazione e controllo esistente, dal quale si attinge la maggior parte delle informazioni relative alla valutazione delle prestazioni. Poiché lo strumento informatico che gestisce il sistema di programmazione e controllo ha dimostrato alcune rigidità ai fini della valutazione individuale, si sta analizzando la possibilità di proporre modalità integrative o complementari per la registrazione e il trattamento di tali informazioni.

## **2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

Per quanto riguarda la valutazione dell'efficacia del Sistema nell'orientare i comportamenti dei vertici, si è potuta riscontrare una crescente e più partecipata attenzione a tutti gli elementi della programmazione e della rendicontazione, nonché una decisa richiesta di interventi di sostegno e formazione in merito alla gestione del personale.

Nell'Istituto è già da anni operante un articolato sistema di programmazione, che ha richiesto un grande investimento nella fase di pianificazione. In questa fase, nella quale programmazione e rendicontazione sono state strettamente associate alla valutazione individuale, si è dedicata una attenzione ancora maggiore alla definizione degli obiettivi e alla relativa distribuzione delle risorse.

### **3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI**

#### ***3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio***

Il Piano della Performance assume come riferimenti principali nella costruzione del ciclo della performance i documenti di programmazione strategica (PST) e operativa (PAA). Essi sono definiti in coerenza con il Bilancio di previsione annuale e pluriennale dell'Istat. In particolare, l'approvazione di PAA e Bilancio consente la definizione delle risorse umane e finanziarie a disposizione per il relativo esercizio.

#### ***3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo***

Il controllo strategico e la valutazione della performance organizzativa si avvalgono in misura significativa, anche se non esclusiva, delle risultanze del controllo di gestione. Il sistema di controllo di gestione è in grado di rappresentare le informazioni circa il livello di conseguimento degli obiettivi operativi associati a ciascun obiettivo strategico, le risorse umane impiegate, i costi diretti. Pertanto, si ritiene che il livello di coerenza e integrazione sia, stante la complessità, soddisfacente, ancorché perfettibile.

L'Istituto è inoltre dotato di una serie di altri sistemi di controllo connessi alla qualità della produzione statistica, della metodologia e gestione dell'informazione. Pertanto, il controllo strategico tiene conto anche delle risultanze di questi sistemi, i quali, tuttavia, non essendo stati concepiti con queste finalità, forniscono informazioni con tempi e modalità non sempre perfettamente coincidenti con le esigenze di rendicontazione annuale. Essi sono, in ogni caso, da considerare elementi fondamentali per il controllo strategico e il Piano della performance, specialmente nella

parte relativa alla performance organizzativa, che prevede una serie di indicatori costruiti sulle informazioni provenienti da tali sistemi.

#### **4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

L'amministrazione ha adottato a gennaio 2011 il Programma 2011-2013, aggiornato nel giugno del 2011. Il Programma, come previsto dalla normativa (art. 11, comma 2 d. lgs. n. 150 del 2009), è stato inviato al Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, che ha espresso parere favorevole.

L'OIV ha comunicato nel luglio 2011 la valutazione del Programma e l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

L'OIV, il Responsabile per la Trasparenza e una rappresentanza dell'UTS hanno partecipato all'incontro, organizzato dalla CiVIT nell'ottobre 2011, sul monitoraggio dei programmi triennali per la trasparenza.

Il 30 novembre 2011 si è svolta la prima giornata della trasparenza in Istat, che ha visto una buona partecipazione di tutti i portatori di interesse dell'Istat.

Il Programma triennale 2012-2014, adottato il 31 gennaio 2012, ha tenuto conto delle indicazioni del monitoraggio.

## 5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

Nell'attività dell'Istituto si possono individuare due ambiti di valorizzazione della qualità, pur nella consapevolezza che tale distinzione sia puramente descrittiva e che nell'attività concreta i due ambiti siano intrinsecamente correlati: la qualità del prodotto del dato statistico prodotto e la qualità dei servizi resi alla collettività.

La *mission* dell'Istituto è servire la collettività attraverso la produzione e la comunicazione di informazioni statistiche, l'analisi e le previsioni di elevata qualità, realizzate in piena autonomia e sulla base di rigorosi principi etico-professionali e di più avanzati standard scientifici.

La politica per la qualità dell'Istituto è coerente con l'impostazione concettuale sviluppata a livello europeo e ne recepisce i principi e le definizioni di base. In particolare, la definizione di qualità adottata è quella raccomandata dal *Leadership Group (LEG) on Quality* e da Eurostat, secondo cui essa viene definita come "il complesso delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che gli conferiscono la capacità di soddisfare i bisogni impliciti o espressi" (Eurostat 2002, Eurostat, 2003a). In tal senso, la qualità delle statistiche prodotte e diffuse deve essere valutata con riferimento ai seguenti criteri (Eurostat, 2003a, 2003b): rilevanza; accuratezza; tempestività e puntualità; accessibilità e chiarezza; comparabilità; coerenza.

Con l'emanazione, nel 2005, del Codice delle statistiche europee (*European Statistics Code of Practice*) e la successiva revisione avvenuta nel 2011, sono stati fissati i principi cui attenersi per garantire e rafforzare l'*accountability* e la *governance* del sistema statistico europeo e dei sistemi statistici nazionali che ne fanno parte. Il miglioramento sistematico dei prodotti e dei processi statistici dell'Istituto è garantito dallo sviluppo di appropriate metodologie e strumenti e dal supporto tecnico scientifico al personale impegnato nella produzione e diffusione di informazione statistica.

Nel giugno 2011 sono state definite le "Linee Guida per la Qualità dei Processi statistici", emanate dall'Istat e applicabili a tutti i processi statistici prodotti da enti del Sistan.

L'ampio set di indicatori e di metadati di processo, che vengono gestiti centralmente nel sistema informativo SIDI, è consultabile sul sito web dell'Istituto mediante il sistema di navigazione denominato SIQual. Tali indicatori, armonizzati con quelli definiti da Eurostat, consentono un monitoraggio estensivo e regolare, della qualità di processo e di prodotto.

## **6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

L'Istat pone lo sviluppo della domanda di conoscenza degli utenti al centro della sua azione. In questa prospettiva, assicura innanzitutto la qualità e la trasparenza dei processi di produzione dell'informazione statistica, in piena sintonia con la cornice normativa definita in sede nazionale e comunitaria. La sensibilità verso gli utilizzatori, inoltre, si esprime attraverso l'investimento di risorse significative sia nell'efficace restituzione dell'informazione statistica alla società, sia nella progettazione di nuovi prodotti, adatti alle esigenze delle differenti fasce di utenza, tra cui le istituzioni, i ricercatori, gli operatori economici, i media, le associazioni di categoria e i cittadini.

L'attenzione all'utente passa anche attraverso l'atteggiamento di massima apertura verso la misurazione dei fenomeni emergenti. La creazione e il mantenimento di un dialogo costante con gli utilizzatori dei dati, infatti, permette di recepire le istanze provenienti dai vari settori della società e di riorientare la produzione, compatibilmente con le risorse a disposizione, verso nuovi bisogni informativi.

In particolare, nel corso del 2011 è stata costituita la Commissione degli utenti dell'informazione statistica (CUIS), composta da 26 membri, rappresentanti degli organi costituzionali e a rilevanza costituzionale, di centri studi di regioni e comuni, dei media, delle società scientifiche, del mondo delle imprese e delle organizzazioni civiche e di volontariato e del movimento per l'Open data. Alla CUIS è richiesto di esprimere una sintesi delle esigenze degli utilizzatori secondo una scala di priorità condivise e formulare proposte utili alla programmazione dei lavori statistici dell'Istat e del Sistan, per la predisposizione del Programma Statistico Nazionale, segnalando le esigenze di conoscenza statistica non ancora soddisfatte, le quali verranno analizzate dai "Circoli di qualità".

I Circoli di qualità provvedono alla definizione delle attività statistiche da realizzare nell'ambito del Programma Statistico Nazionale sulla base delle linee-guida definite dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat) e forniscono un sostanziale supporto nella individuazione e definizione del fabbisogno di informazione statistica. L'attività dell'Istituto punta anche al confronto e alla costante collaborazione con la comunità scientifica. L'Istat, infatti, tradizionalmente sensibile a una prospettiva sistemica di consolidamento della "cultura dei numeri", stabilisce sinergie con gli altri settori orientati alla creazione di conoscenza attraverso protocolli di ricerca e la partecipazione a studi e progetti nazionali e internazionali.

La centralità dell'attenzione ai portatori di interessi si traduce anche in rigorose politiche di contenimento dell'onere statistico sui rispondenti, cittadini e imprese. Il grande impegno nello sfruttamento delle fonti già disponibili, e nell'adozione di metodi di cattura dei dati meno invasivi rientra nella politica di ascolto dei bisogni della collettività.

L'Istituto ha inoltre intrapreso un'opera di avvicinamento dell'utenza mediante l'utilizzo delle forme di comunicazione più diffuse e innovative, pur mantenendo l'attenzione sugli strumenti tradizionali. I principali strumenti di dialogo con gli utenti sono la casella di posta [comunica@istat.it](mailto:comunica@istat.it) (URP virtuale), cui ci si può rivolgere oltre che per richiedere dati, pubblicazioni, anche per fornire un feedback su come migliorare il servizio, il sistema web Contact centre ([contact.istat.it](http://contact.istat.it)) che, solo nel 2010, ha ricevuto più di 12 mila richieste, per oltre due terzi evase entro 24 ore.

## **7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV**

L'OIV ha adottato i seguenti strumenti di monitoraggio:

- audizione periodica dei dirigenti generali;
- audizioni dei dirigenti non generali;
- report sugli obiettivi operativi programmati e sullo stato di avanzamento della programmazione;
- report sullo stato di realizzazione delle attività previste per i direttori generali;
- report sullo stato della performance organizzativa, attraverso l'uso di indicatori.

L'UTS ha creato una banca dati, nella quale sono raccolte tutte le più rilevanti informazioni, utili per la conoscenza della performance organizzativa.

Il primo anno di adozione del Sistema è stato impiegato prevalentemente per verificare metodi e strumenti, e mettere a punto eventuali perfezionamenti. Grande attenzione è stata rivolta alla costruzione di un terreno di comunicazione, di un linguaggio e un approccio condivisi. La fase di definizione e assegnazione degli obiettivi strategici ai Dirigenti generali e di predisposizione delle schede di valutazione si è rivelata relativamente meno problematica, data la confidenza con il precedente sistema di valutazione e controllo strategico.

Per la definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei pesi sono state predisposte delle schede sintetiche, alle quali sono state allegate delle brevi relazioni sugli obiettivi da conseguire e sul contesto di riferimento.

Il monitoraggio nel corso dell'anno è stato effettuato con i dirigenti, i quali hanno indicato cambiamenti di programma intervenuti e criticità emerse, inserendo nel sistema le modifiche alla programmazione inizialmente presentata.

In questo primo anno non è stato possibile approntare un monitoraggio a scadenze prefissate, né ci si è potuti avvalere del monitoraggio sullo stato di avanzamento delle attività, principalmente per tre motivi:

- il Sistema, con l'introduzione della valutazione dei Dirigenti non generali e del restante personale, ha richiesto un investimento ulteriore ai dirigenti e all'Organismo nella spiegazione del metodo e degli strumenti e nella predisposizione degli stessi. Si sono realizzati anche degli interventi di revisione degli strumenti o nei documenti operativi relativi al processo di valutazione;
- lo strumento informatico sul quale si appoggia la valutazione delle prestazioni individuali, non è stato progettato con queste finalità, pertanto ha dimostrato alcune rigidità soprattutto relativamente all'aggiornamento dei modelli di performance individuale;
- a Settembre 2011 si è realizzata una importante riorganizzazione, che ha modificato l'assetto delle strutture, gli obiettivi, le risorse e gli incarichi dirigenziali.

## **8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

L'implementazione del ciclo di gestione della performance e, di conseguenza, del Sistema costituisce un processo complesso e articolato. È pertanto utile considerare questo primo anno come una fase iniziale di un processo che richiederà integrazioni e miglioramenti sulla base delle esperienze acquisite.

I termini normativi per la predisposizione del Sistema e per la sua applicazione sono stati estremamente stringenti. La necessità di avviare in tempi brevi il Sistema, in modo che lo stesso potesse essere operativo a partire dal 1° gennaio 2011, associata alla necessità di attenersi alle indicazioni di dettaglio della CiVIT e quindi di attendere le deliberazioni della stessa in materia, non ha consentito ulteriori opportuni approfondimenti, ad esempio, in relazione alla differenziazione della valutazione dei comportamenti e alla valutazione del "restante personale", che in parte sono stati affrontati nel corso del 2011.

Ovviamente, dopo la prima applicazione, acquisite le informazioni necessarie e rimodellati i sistemi informativi per adattarli alle nuove necessità, la definizione del Sistema potrà essere progressivamente raffinata. È importante, infatti che si proceda per passi successivi al fine di consentire che siano apportati dei miglioramenti significativi, e di dare il tempo necessario a che il Sistema stesso si integri nella cultura dell'organizzazione. La gradualità nell'implementazione del Sistema consente una maggiore partecipazione dei soggetti coinvolti, indispensabile per il buon funzionamento del Sistema stesso, e fornisce una maggiore garanzia di raggiungere lo scopo per il quale esso è stato adottato.

## **9. ALLEGATI**

A1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della trasparenza

A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV

B. Documento di Attestazione