

ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA

**SISTEMA DI PROMOZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELL'ISTAT**

Istat, febbraio 2013

INDICE

1. PREMESSA	3
2. QUADRO DI RIFERIMENTO	5
2.1 L'Istat: missione, visione, compiti e strutture	5
2.2 L'albero della performance	9
2.2.1 Il monitoraggio.....	9
2.2.2 Il ciclo di gestione della performance	10
2.3. Documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e strumenti del ciclo di gestione della performance.....	10
3. PROMOZIONE DELLA PERFORMANCE	16
3.1 Strumenti di miglioramento della performance	16
3.1.1 I sistemi di programmazione e di rendicontazione.....	16
3.1.2 I programmi di risk management e di miglioramento della qualità.....	17
3.1.3 La formazione.....	17
3.1.4 Il miglioramento delle condizioni di lavoro	18
3.1.5 Il monitoraggio del benessere organizzativo	18
3.1.6 La trasparenza.....	19
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	20
4.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	20
4.1.1 Ambiti di misurazione e valutazione	20
4.1.2 Strutture di riferimento	20
4.1.3 Criteri per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	20
4.1.4 Strumenti per la valutazione della performance organizzativa.....	21
4.2 Misurazione e valutazione della performance individuale	22
4.2.1 Ambiti di misurazione e valutazione	22
4.2.2 Destinatari	22
4.2.3 Misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili di uffici dirigenziali generali.....	22
4.2.4 Misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili di uffici dirigenziali non generali	28
4.2.5. Misurazione e valutazione della performance individuale del personale.....	34
4.2.6 L'attività di ricercatori e tecnologi.....	38
5. ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E CASI PARTICOLARI	41
5.1 Data di riferimento per la valutazione ed individuazione del soggetto competente	41
5.2 Riorganizzazione	41
5.3 Trasferimento o assegnazione di personale	41
5.4 Maternità	42
5.5 Uffici della Presidenza e uffici a supporto dell'OIV.....	42
5.6 Procedure di conciliazione	42

1. PREMESSA

Il Sistema di promozione, misurazione e valutazione della performance dell'Istat ("Sistema") è finalizzato al miglioramento dei risultati raggiunti dall'Istituto, in termini di efficienza ed efficacia, nonché della qualificazione del personale, allo scopo di migliorarne la qualità del lavoro e l'assetto organizzativo in cui opera, ivi compresa l'interazione con la dirigenza.

In tale contesto, l'adozione del Sistema ha rappresentato per l'Istituto non soltanto la realizzazione di un adempimento normativo, ma, soprattutto, l'opportunità per predisporre uno strumento fondato sull'intima connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati.

La misurazione della performance, infatti, consente di aumentare le informazioni su cui fondare le scelte strategiche, contribuisce a rendere evidenti le criticità che necessitano di intervento e permette di conoscere i risultati conseguiti e chi concorre al loro conseguimento. Si tratta di un processo conoscitivo fondamentale, che permette agli organi di vertice e al personale di disporre di strumenti utili a supporto delle proprie attività, al fine di promuovere un'organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo, sulla base di un approccio coesivo, che eviti di introdurre elementi di competizione in settori che necessitano di collaborazione e di *team working* per il perseguimento dei risultati programmati.

L'essenza e lo spirito della valutazione non risiedono nel dividere il personale in base all'attribuzione di un punteggio, ma nel far emergere la responsabilità, la professionalità, l'impegno e la disponibilità che ognuno di noi dedica all'attività che è chiamato a svolgere, ciascuno nel proprio ruolo, e che consente all'Istituto di raggiungere traguardi sempre maggiori. I risultati che l'Istituto riesce a realizzare, infatti, sono di tutti e di ciascuno individualmente. Integrità, responsabilità e dedizione sono valori che, pur appartenendo all'individuo, possono essere messi a disposizione dell'Istituzione nella quale si lavora, contribuendo in tal modo a raggiungere traguardi ampi e duraturi, nonché ad avere un clima operativo in cui la fiducia e la disponibilità a migliorare prendono il posto della sterile competizione. In tale prospettiva, la promozione, la misurazione e la valutazione costituiscono un'occasione di crescita e un momento di confronto tra dirigenti e personale.

A livello normativo, nell'ambito della legislazione adottata in questi anni con l'obiettivo di promuovere il miglioramento della qualità dei servizi pubblici tramite una maggiore *accountability* nella Pubblica Amministrazione, il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ("Decreto") ha previsto interventi volti all'aumento della trasparenza e dell'integrità, nonché alla misurazione e alla valutazione della performance, consentendo un'applicazione flessibile della misurazione e della valutazione della performance, da esercitare nell'ambito dei requisiti metodologici minimi e dei criteri generali indicati nel Decreto stesso e ulteriormente definiti dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche ("CiVIT"), prevista dall'art. 13 del Decreto. In particolare, i principi generali della misurazione, valutazione e trasparenza della performance, previsti dal Titolo II del Decreto, richiamano le finalità (miglioramento della qualità dei servizi offerti e crescita delle competenze professionali), i criteri di ispirazione (soddisfaccimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi) e le condizioni di trasparenza del Sistema stesso (modalità e strumenti di comunicazione delle informazioni relative alle misurazioni e alle valutazioni della performance).

L'art. 7 del Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino il Sistema di misurazione e valutazione della performance. L'Istituto ha adottato il proprio Sistema con deliberazione

presidenziale n. 20 del 29 dicembre 2010. Successivamente all'adozione, sono intervenuti alcuni nuovi fattori, che hanno modificato il quadro in cui il Sistema stesso si era inserito. Innanzitutto, nel corso del 2011 e del 2012 sono stati approvati provvedimenti normativi integrativi del Decreto. In particolare:

- il DPCM 26 gennaio 2011 (pubblicato nella G.U. n. 116 del 20 maggio 2011), in tema di limiti e modalità di applicazione delle norme relative alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance individuale, tra l'altro, ai ricercatori e ai tecnologi degli enti di ricerca;
- il d.lgs. 1 agosto 2011, n. 241 (pubblicato nella G.U. 22 agosto 2011, n. 194), recante modifiche ed integrazioni al Decreto;
- il D.L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito in Legge 7 agosto 2012, n. 135, che ha ulteriormente modificato alcuni articoli del Decreto, modificando il profilo dei parametri correlati alla valutazione della performance.

In secondo luogo, è stata approvata la Legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", che ha individuato la CiVIT quale "Autorità nazionale anticorruzione" e precisato i principi e i compiti per il contrasto dei fenomeni di illegalità e per lo sviluppo della promozione della cultura dell'integrità nelle pubbliche amministrazioni.

Inoltre, nel 2011 è stato approvato il nuovo regolamento di organizzazione dell'Istat (DPCM 28 aprile 2011, pubblicato nella G.U. n. 171 del 25 luglio 2011) e nella seconda parte dell'anno è stata portata a termine l'intensa fase di riorganizzazione dell'Istituto, che ha determinato rilevanti modifiche all'assetto interno (soppressione/costituzione di dipartimenti o direzioni, ridefinizione dei compiti di dipartimenti o direzioni, ecc.).

La CiVIT ha poi definito ulteriori indirizzi ai fini di un miglioramento dell'attuazione dei principi e degli strumenti previsti dal Decreto, fornendo Linee guida, integrative di quelle già diffuse nel 2010, relative, tra l'altro, al processo di redazione e ai contenuti del Sistema (cfr., da ultimo, delibera n. 6 del 17 gennaio 2013, recante "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013").

Il presente documento contiene l'aggiornamento del Sistema approvato alla fine del 2010, alla luce del nuovo assetto organizzativo dell'Istat e dell'esperienza maturata nei primi due anni di applicazione del Sistema, nonché dei provvedimenti normativi e delle delibere CiVIT intervenuti successivamente all'adozione del precedente Sistema. Il Sistema di misurazione e valutazione rivisto è semplificato rispetto al precedente, soprattutto per quanto riguarda il personale non dirigenziale, anche in considerazione della circostanza che, per effetto dell'art. 5, comma 11, del D.L. n. 95 del 2012, convertito in legge n. 135 del 2012, i meccanismi premianti previsti dall'art. 19 del d. lgs. n. 150 del 2009, non dispiegano al momento la loro efficacia. Indipendentemente da ciò, si ritiene che l'applicazione del Sistema possa produrre risultati positivi sul dialogo tra dirigenti e altro personale e così contribuire al miglioramento della performance dell'Istituto.

2. QUADRO DI RIFERIMENTO

2.1 L'Istat: missione, visione, compiti e strutture

L'Istat è un ente pubblico dotato di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, che svolge la propria attività secondo i principi di indipendenza scientifica, imparzialità, obiettività, affidabilità, qualità e riservatezza dell'informazione statistica, dettati a livello europeo ed internazionale. Il contesto normativo ed istituzionale, nel quale opera l'Istituto, comprende anche il Sistema statistico nazionale (Sistan) e il Sistema statistico europeo (Sse).

MISSIONE: La missione dell'Istat è di servire la collettività con la produzione e la comunicazione di informazioni statistiche e analisi di elevata qualità, realizzate in piena autonomia e sulla base di rigorosi principi etico-professionali e dei più avanzati standard scientifici, finalizzate allo sviluppo di una conoscenza approfondita della realtà ambientale, economica e sociale dell'Italia ai diversi livelli territoriali e di favorire i processi decisionali di tutti i soggetti della società (cittadini, amministratori, ecc.).

VISIONE: L'Istat è un'amministrazione innovativa, che valorizza la professionalità e l'integrità del proprio personale, creando appropriate condizioni di lavoro e minimizzando il proprio impatto sull'ambiente. È orientata alla ricerca della massima efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili, promuove lo sviluppo del Sistan e la collaborazione con gli altri enti del Sistema e della Pubblica Amministrazione, con il mondo della ricerca e con la società civile, anche allo scopo di accrescere la cultura statistica. L'Istat fa parte del Sistema statistico europeo e collabora con gli altri soggetti del Sistema statistico internazionale. Rispetta la privacy dei rispondenti, protegge la confidenzialità dei dati ricevuti e svolge le proprie attività in modo trasparente e indipendente.

COMPITI: L'Istat esercita i compiti definiti dall'art. 15 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322; in particolare provvede:

- a) alla predisposizione del programma statistico nazionale;
- b) alla esecuzione dei censimenti e delle altre rilevazioni statistiche previste dal programma statistico nazionale ed affidate alla esecuzione dell'Istituto;
- c) all'indirizzo e al coordinamento delle attività statistiche degli enti ed uffici facenti parte del Sistema statistico nazionale;
- d) all'assistenza tecnica agli enti ed uffici facenti parte del Sistema statistico nazionale, nonché alla valutazione, sulla base dei criteri stabiliti dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica, dell'adeguatezza dell'attività di detti enti agli obiettivi del programma statistico nazionale;
- e) alla predisposizione delle nomenclature e metodologie di base per la classificazione e la rilevazione dei fenomeni di carattere demografico, economico e sociale. Le nomenclature e le metodologie sono vincolanti per gli enti ed organismi facenti parte del Sistema statistico nazionale;
- f) alla ricerca e allo studio sui risultati dei censimenti e delle rilevazioni effettuate, nonché sulle statistiche riguardanti fenomeni d'interesse nazionale e inserite nel programma triennale;

- g) alla pubblicazione e diffusione dei dati, delle analisi e degli studi effettuati dall'Istituto ovvero da altri uffici del Sistema statistico nazionale che non possano provvedervi direttamente; in particolare alla pubblicazione dell'annuario statistico italiano e del Bollettino mensile di statistica;
- h) alla promozione e allo sviluppo informatico a fini statistici degli archivi gestionali e delle raccolte di dati amministrativi;
- i) allo svolgimento di attività di formazione e di qualificazione professionale per gli addetti al Sistema statistico nazionale;
- l) ai rapporti con enti ed uffici internazionali operanti nel settore dell'informazione statistica;
- m) alla promozione di studi e ricerche in materia statistica;
- n) alla esecuzione di particolari elaborazioni statistiche per conto di enti e privati, remunerate a condizioni di mercato.

Inoltre, ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 7 settembre 2010, n. 166, prevede:

- a) a mantenere i rapporti con enti ed uffici internazionali operanti nel settore dell'informazione statistica, a coordinare tutte le attività connesse allo sviluppo, alla produzione e alla diffusione di statistiche europee e a fungere da interlocutore della Commissione europea per le questioni statistiche;
- b) allo svolgimento dell'attività di formazione e qualificazione professionale per i dirigenti ed il personale dell'Istat e delle pubbliche amministrazioni, per gli operatori e per gli addetti al Sistema statistico nazionale e per gli altri soggetti pubblici e privati;
- c) a definire i metodi e i formati da utilizzare da parte delle pubbliche amministrazioni per lo scambio e l'utilizzo in via telematica dell'informazione statistica e finanziaria, nonché a coordinare modificazioni, integrazioni e nuove impostazioni della modulistica e dei sistemi informativi utilizzati dalle pubbliche amministrazioni per raccogliere informazioni utilizzate o da utilizzare per fini statistici.

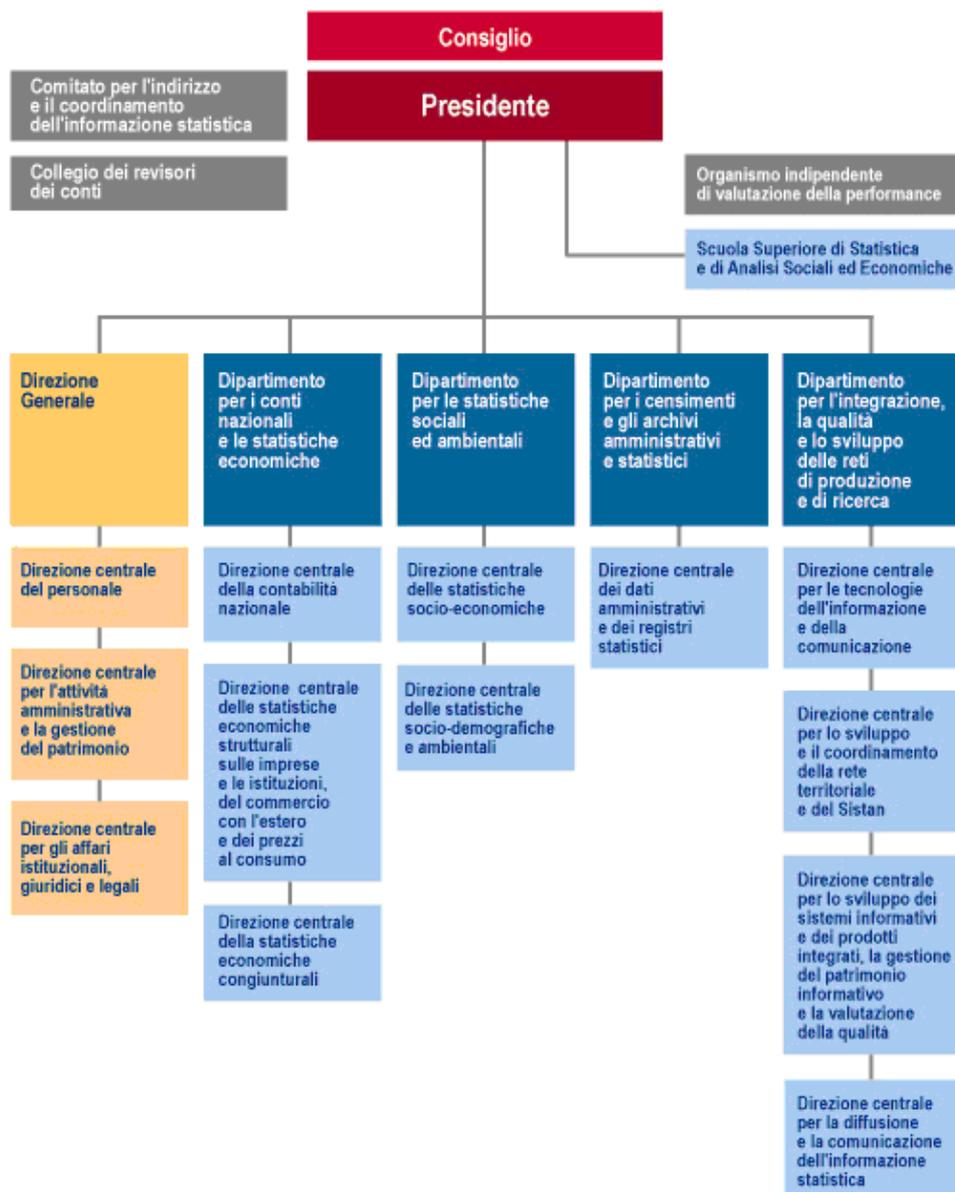
L'Istat è al centro del Sistan, sistema a rete al quale partecipano circa 3.500 enti, e costituisce l'interlocutore principale del Sistema statistico europeo (Sse), coordinato da Eurostat. Sulla base del Codice di condotta europeo e dei 15 principi che ogni stato membro deve rispettare, il Sistan ha sviluppato il Codice italiano delle statistiche ufficiali, per valorizzare e accrescere la credibilità della statistica pubblica. L'applicazione del Codice, esteso all'intera rete del Sistan, prevede un sistema complesso di azioni per garantire l'applicazione efficace dei principi in tutti gli enti coinvolti.

L'Istat ha una lunga tradizione di dialogo con gli utilizzatori, specializzati e non, ed ha già stabilito forme strutturate e continue di dialogo con i portatori di interesse, favorendo l'emergere di posizioni condivise. Un importante supporto nella individuazione e definizione del fabbisogno informativo viene fornito dai circoli di qualità, che sono gruppi di lavoro permanenti, ognuno competente per uno specifico settore, composti da membri provenienti da diversi Enti del Sistan e coordinati dal responsabile della struttura Istat che svolge attività prevalente in quello specifico settore. Essi 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).

Più di recente sono state intraprese importanti azioni per favorire lo sviluppo dei rapporti con l'utenza e rendere più accessibile e fruibile il patrimonio informativo disponibile. Tali strumenti sono: l'istituzione della Commissione degli utenti dell'informazione statistica (CUI), come luogo di scambio e di identificazione delle priorità; l'ampliamento del *datawarehouse* I.Stat e il potenziamento della diffusione integrata dei dati territoriali; un migliore accesso ai microdati prodotti con interazioni anche con altri istituti; l'adozione di più avanzati strumenti di visualizzazione dei dati.

L'Istat, a partire dall'agosto del 2009, ha introdotto una strategia di forte innovazione per la modernizzazione dell'Istituto. A tal fine sono state enunciate in modo esplicito, per la prima volta, la missione e la visione dell'Istituto sopra riportate. Si è nel contempo individuato un sistema di *governance* che razionalizza alcune funzioni: l'integrazione tra programmazione generale e piani settoriali per minimizzare i rischi e per migliorare il monitoraggio e la valutazione dei risultati; gli investimenti in infrastrutture tecniche e in capitale fisico; gli investimenti nei rapporti istituzionali e con l'utenza, per migliorare la visibilità e l'autorevolezza dell'Istituto.

L'organigramma dell'Istituto al 1 gennaio 2013 è così articolato:



Le risorse umane dell'Istituto sono illustrate nella Tavola 1.

**Tavola 1 – Personale di ruolo e a tempo determinato distinto per livello e sesso.
Situazione al 1 gennaio 2013**

LIVELLO	RUOLO			CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO			Totale complessivo
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale	
Dirigente Amministrativo I Fascia	1	1	2				2
Dirigente Amministrativo II Fascia	3	3	6				6
I	45	56	101				101
II	134	98	232		2	2	234
III	290	136	426	72	43	115	541
IV	302	234	536				536
V	150	99	249				249
VI	181	119	300	143	109	252	552
VII	46	43	89				89
VIII	16	29	45				45
TOTALE GENERALE	1168	818	1986	215	154	369	2355

Fonte dati: Direzione Centrale del Personale

2.2 L'albero della performance

L'Istat, sulla base della missione istituzionale, del contesto, delle relazioni con gli stakeholder e dei vincoli finanziari, individua gli obiettivi strategici triennali, che coprono tutte le aree di attività dell'Istituto e sono rappresentati nel Piano strategico triennale (PST). Gli obiettivi strategici a lungo termine, approvati dal Consiglio, costituiscono la griglia di riferimento per il Piano strategico triennale dell'Istat.

A partire da tali obiettivi strategici, obiettivi di breve periodo sono individuati dagli organi di vertice e sono assegnati alla dirigenza generale dell'Istituto. Gli obiettivi strategici a breve costituiscono mete al massimo triennali e sono collegati ad obiettivi individuali definiti su orizzonti temporali annuali, stabiliti d'intesa con i Dirigenti delle strutture interessate.

La traduzione degli obiettivi strategici nelle attività che annualmente devono realizzarli, dando risultati coerenti con essi, avviene con la programmazione degli obiettivi operativi nel Programma Annuale delle Attività (PAA), che registra obiettivi, risultati attesi, indicatori di risultato, risorse umane impiegate e costi diretti. Successivamente si procede all'assegnazione degli obiettivi al personale, i quali derivano direttamente dal PAA.

Questa fase è così articolata:

- a) assegnazione degli obiettivi al personale responsabile di uffici dirigenziali non generali: i dirigenti generali assegnano ai dirigenti di II fascia e ai responsabili dei Servizi gli obiettivi di risultato (valori target), da conseguire nell'anno, nell'ambito delle attività e degli obiettivi della struttura di cui sono responsabili. La scheda di valutazione degli obiettivi, unitamente a quella di valutazione dei comportamenti, è trasmessa via mail dai direttori ai responsabili dei Servizi;
- b) assegnazione degli obiettivi al personale: il responsabile della valutazione (il dirigente di II fascia/responsabile di Servizio o, per il personale alle dirette dipendenze, il direttore,) elabora la scheda di valutazione del personale, che deve tener conto degli obiettivi operativi al quale il personale stesso è assegnato, così come risultano dal PAA, e definisce gli indicatori di risultato individuali per ciascuna risorsa, in ragione delle attività svolte dalla stessa e dei risultati attesi. La scheda di valutazione degli obiettivi è trasmessa via mail dal responsabile della valutazione al personale.

L'assegnazione degli obiettivi avviene in un'ottica di massima collaborazione con le risorse interessate.

2.2.1 Il monitoraggio

Le attività di monitoraggio si svolgono periodicamente e su tutti i livelli di programmazione, con il supporto del Servizio programmazione e controllo di gestione. Nel corso dell'anno di riferimento si provvede a monitorare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad individuare e segnalare, ove necessario, le criticità riscontrate, a proporre e attuare interventi correttivi. Di tali interventi deve risultare riscontro nei sistemi di programmazione, affinché siano rilevabili in fase di consuntivazione tutte le redistribuzioni che abbiano coinvolto risorse umane e strumentali. Vanno quindi proposte/apportate le variazioni alle attività programmate, che si rendano necessarie per il sopraggiungere di criticità o priorità non previste.

2.2.2 Il ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi (art. 4 del Decreto):

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da perseguire, dei valori attesi di risultato e dei relativi indicatori;
- b) associazione tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio ed eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) uso di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

I documenti e gli strumenti associati al ciclo di gestione della performance sono il Piano della performance, documento programmatico triennale che dà avvio al ciclo di gestione della performance, e la Relazione sulla performance, che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti (art. 10 del Decreto).

La definizione del Sistema costituisce una fase rilevante del ciclo di gestione della performance. Il Sistema prevede infatti strumenti che consentono la misurazione, la valutazione e la relativa rappresentazione, integrata ed esaustiva, della performance organizzativa e di quella individuale, attesa e realizzata. Il Sistema, in particolare, permette di rilevare l'andamento della performance dell'amministrazione, cogliendone gli elementi caratterizzanti. Il monitoraggio della performance individua gli scostamenti dei risultati rispetto a quelli previsti ed eventuali interventi correttivi.

L'Istat garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance. Per trasparenza si intende l'accessibilità, anche tramite il sito istituzionale, nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", alle informazioni sull'organizzazione, agli indicatori selezionati e ai risultati delle attività di misurazione e valutazione condotti in Istituto. Assumono quindi particolare rilievo gli adempimenti previsti dal Decreto per la definizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, che l'Istituto adotta per garantire trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità.

2.3. Documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e strumenti del ciclo di gestione della performance

Il Sistema adottato dall'Istat si raccorda con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con gli altri strumenti del ciclo di gestione della performance, poiché le informazioni rilevanti per il funzionamento del Sistema sono dislocate in sistemi informativi centralizzati e in documenti di pertinenza di diverse unità organizzative.

L'Istat dispone di una pluralità di informazioni, raccolte in sistemi organizzati, tavole, banche dati o sistemi informativi. Questi sono finalizzati a documentare la programmazione delle attività di produzione annuale e triennale, le previsioni e la rendicontazione di bilancio, le attività settoriali collegate alla produzione e alla documentazione dei contenuti dell'attività statistica, per archiviare e gestire i prodotti e i risultati dei processi di produzione statistica.

Nell'Istituto la pianificazione e la programmazione finanziaria e delle attività sono regolate con più documenti: Programma Statistico Nazionale ("PSN") su base triennale, Piano Strategico Triennale ("PST"), Programma annuale delle attività ("PAA"), Bilancio di previsione annuale e pluriennale. Il Ciclo della performance è documentato nel Piano della Performance e nella Relazione sulla Performance.

Il PSN stabilisce le rilevazioni statistiche e i lavori statistici di interesse pubblico affidate al Sistan. E' predisposto dall'Istat, con la collaborazione dei Circoli di qualità, sulla base delle linee-guida definite dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat). Il PSN è sottoposto ai pareri della Commissione per la garanzia dell'informazione statistica e della Conferenza unificata Stato-Regioni-Autonomie locali, sentito il Garante per la protezione dei dati personali, ed è approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, previa deliberazione del Comitato interministeriale per la programmazione economica (Cipe). Il PSN dispone di un proprio sistema informativo per la definizione del programma e la registrazione dello stato di attuazione.

Il PST rappresenta un momento fondamentale per orientare le scelte strategiche dell'Istituto. Esso si compone di due parti: la componente strategica e di quadro complessivo e la componente gestionale, più connessa agli aspetti operativi della programmazione.

Il PAA definisce, nell'ambito delle linee direttive elaborate dal Consiglio ed espresse nel PST, gli obiettivi operativi e le attività previste dalle strutture organizzative per l'anno di riferimento.

Il Piano della performance è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Il documento è definito con la collaborazione dei vertici dell'amministrazione e adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, entro il 31 gennaio di ciascun anno.

Altri strumenti di programmazione e pianificazione adottati in Istat sono: il piano triennale dei fabbisogni di personale, il piano triennale per l'informatica, il piano annuale degli eventi, il piano di formazione interna e il programma di sviluppo del software. La struttura, la tempistica e i contenuti di questi strumenti sono per lo più dettati da vincoli normativi.

Di recente è stato sviluppato il Piano delle diffusioni, concepito come parte integrante del programma generale delle attività, il quale ricompona sotto un unico sistema informativo, l'insieme della produzione, ossia editoria libraria, microdati, banche dati e sistemi informativi, prodotti per i media ed editoria digitale.

La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, sottolineandone gli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere. La Relazione coinvolge, quindi, tutte le diverse strutture organizzative dell'Istituto, e comprende tutte le attività istituzionali. E' un documento con il quale si rendicontano, nell'ambito della missione istituzionale e della visione con cui si intendono perseguire gli obiettivi di medio/lungo termine, i risultati raggiunti, o il grado con cui essi sono perseguiti e gli obiettivi futuri, coerenti con i dati di bilancio. Inoltre, è uno strumento di comunicazione e dialogo con i portatori di interesse. E' definita dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento ed è validata dall'Organismo indipendente di valutazione (OIV).

All'interno dell'Istat, per documentare l'attività di produzione statistica dal punto di vista dei contenuti e della qualità, è stato creato il sistema SIDI (Sistema Informativo di Documentazione delle Indagini), dal quale è derivato SIQual (Sistema Informativo sulla Qualità). Il sistema riguarda i

processi produttivi statistici (rilevazioni, elaborazioni e sistemi informativi) ed i relativi metadati, ossia il contenuto informativo del processo, le modalità di conduzione (scomposizione in *fasi e operazioni*) e la qualità. Il sistema è disponibile, in una versione ridotta, anche sul portale dell'Istituto.

Nel sistema tutti gli indicatori di qualità - Copertura, Mancata risposta, Codifica, Controllo e correzione, Controllo e correzione per variabile, Politica di revisione, Tempestività e puntualità, Confrontabilità, Coerenza dati provvisori e definitivi, Coerenza con fonti esterne, Risorse - sono definiti in forma descrittiva e in apposite formule.

Il prodotto dell'attività statistica è conservato in un unico sistema denominato ARMIDA ("l'ARchivio dei file di MIcroDATi) che contiene file di microdati validati, dal 1969 ad oggi. I microdati contenuti in ARMIDA sono organizzati per indagine, a ciascuna delle quali sono associati metadati (tracciato record, variabili e relative classificazioni) e informazioni (codice PSN, codice SIDI, struttura Istat, referente) che ne consentono l'interpretazione ed il trattamento informatico. Al fine di favorire il rilascio dei microdati all'esterno per fini di analisi sono inoltre resi disponibili i file standard, i file di microdati per la ricerca (MFR) e i file di microdati agli Uffici del Sistan.

L'Istat partecipa ai processi di *Peer Review* condotti periodicamente da Eurostat con gli Istituti nazionali di statistica dei paesi membri, dai quali scaturiscono valutazioni qualitative rilevanti per le attività future dell'Istat.

In Istat sono inoltre periodicamente condotti, da strutture interne, processi di *audit*, quali l'*Audit* per la qualità statistica e l'*Audit* informatico. Altri strumenti dai quali ricavare proficui elementi di valutazione sono il Sistema di gestione del personale, la costituenda Banca dati delle competenze, il sistema di monitoraggio del telelavoro e la sperimentazione del sistema di *risk management*.

Nella Tavola 2 sono sintetizzate le fasi più rilevanti dei processi di pianificazione, programmazione e del ciclo di gestione della performance, i contenuti e le caratteristiche degli stessi, i tempi e i responsabili.

Tavola 2 – Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione

Fasi	Contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili
Definizione degli obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi strategici a lungo termine dell'Istat	Febbraio dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio, su proposta del Presidente
Approvazione del PST	Contiene i profili generali, le sintesi degli obiettivi per Dipartimento/Direzione, gli obiettivi operativi delle strutture da perseguire nel triennio successivo	Aprile dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio
Approvazione del bilancio di previsione triennale e bilancio di previsione annuale	Individuazione delle risorse finanziarie previste nel triennio e per l'anno	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio
Approvazione del PAA	Obiettivi, per fasi/azioni, risorse, tempi, indicatori e relativi pesi, che devono essere realizzati nell'anno di riferimento	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio
Assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti generali	Assegnazione degli obiettivi individuali da realizzare nell'anno di riferimento al direttore generale, ai direttori di dipartimento e ai direttori centrali	Dicembre dell'anno <i>t-1</i>	Presidente
Assegnazione degli obiettivi ai dirigenti di II fascia e ai responsabili di Servizio	Assegnazione degli obiettivi da realizzare nell'anno di riferimento ai dirigenti di II fascia e ai responsabili dei Servizi	Gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali
Assegnazione degli obiettivi al personale	Assegnazione degli obiettivi da realizzare nell'anno di riferimento al rimanente personale appartenente ai livelli I -VIII	Gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	Dirigenti di II fascia o Responsabili dei Servizi/ Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali

Fasi	Contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili
Piano della performance	Individua indirizzi e obiettivi strategici ed operativi, in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, e definisce per gli obiettivi finali ed intermedi le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori	Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	Consiglio (definito in collaborazione con i vertici dell'amministrazione)
Monitoraggio degli obiettivi individuali e degli obiettivi programmati nel PAA	Rapporti intermedi sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sulle eventuali criticità	Nel corso dell'anno di riferimento <i>t</i> , con cadenza semestrale	Direttore generale, Direttori di dipartimento, Direttori centrali, Dirigenti di II fascia/Responsabili dei Servizi
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro febbraio dell'anno <i>t+1</i>	Dirigenti di II fascia o Responsabili dei Servizi/ Direttore generale/, Direttori di dipartimento/ Direttori centrali
Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti di II fascia e dei Responsabili di Servizio	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro marzo dell'anno <i>t+1</i>	Direttore generale, Direttori di dipartimento, Direttori centrali
Misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti generali	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema. OIV propone al Presidente, sulla base del Sistema, la valutazione	Entro aprile dell'anno <i>t+1</i>	Presidente, su proposta dell'OIV
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro aprile dell'anno <i>t+1</i>	OIV

Fasi	Contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili
Approvazione del conto consuntivo di bilancio	Rendicontazione dei risultati della gestione complessiva dell'esercizio, della gestione di competenza , di cassa e dei residui	Entro il 30 aprile dell'anno <i>t+1</i>	Consiglio
Relazione sulla performance	Contiene i risultati organizzativi e individuali, perseguiti e programmati, le risorse, e il bilancio di genere.	Entro il 30 aprile dell'anno <i>t+1</i>	Consiglio
Predisposizione dell'elenco delle valutazioni individuali	Formazione dell'elenco delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e del personale non dirigenziale	Entro maggio dell'anno <i>t+1</i>	OIV
Validazione della Relazione sulla performance	Predisposizione del documento di validazione	Entro il 30 giugno dell'anno <i>t+1</i>	OIV

3. PROMOZIONE DELLA PERFORMANCE

3.1 Strumenti di miglioramento della performance

Il miglioramento della performance è stato uno degli obiettivi fondamentali dell'Istituto negli ultimi anni. A tal fine sono stati rivisti gli assetti organizzativi, si è investito nel miglioramento degli strumenti metodologici e delle infrastrutture tecnologiche, così come nel potenziamento delle reti degli specialisti (informatici, metodologi, ricercatori, ecc.) e sulla formazione del personale. Gli importanti risultati conseguiti in termini di miglioramento dei prodotti e dei processi, di aumento dell'output (informazioni statistiche, prodotti per i media e i ricercatori, ecc.) confermano la correttezza della strategia seguita, che però richiede continuità nel tempo e persistenza nello sforzo di miglioramento dei comportamenti individuali e di quelli organizzativi.

Si richiamano di seguito alcune delle iniziative e degli strumenti messi in campo per il miglioramento della performance, i quali assumono un rilievo addirittura superiore a quello del sistema di valutazione. Infatti, quest'ultimo non sarebbe in grado di produrre risultati significativi se non fosse accompagnato da un insieme di attività orientate a far crescere la cultura della performance e del servizio all'utenza. D'altra parte, la mancanza di un sistema di misurazione della performance, al di là di quanto previsto dalla normativa vigente, renderebbe estremamente difficile valutare oggettivamente i risultati ottenuti e quindi la rendicontazione alla collettività della spesa effettuata.

3.1.1 I sistemi di programmazione e di rendicontazione

Una delle principali innovazioni apportate negli ultimi anni, i cui frutti appaiono sempre più evidenti man mano che il processo entra a regime, è la revisione del sistema di programmazione, incentrato su tre pilastri:

- il Programma strategico triennale (PST);
- il Programma annuale delle attività (PAA);
- l'insieme dei piani settoriali.

Ad essi si legano non solo i documenti di bilancio, ma anche le attività previste dal cosiddetto "ciclo della performance" (piano triennale, relazione, ecc.) e quelle orientate ad accrescere la trasparenza e l'integrità.

Con l'andata a regime della nuova organizzazione, il ciclo della programmazione 2013-2015 ha segnato un importante passo verso una maggiore integrazione delle singole attività a livello di macrostruttura e tra macrostrutture. Un più ampio coinvolgimento del personale (soprattutto dei capi unità operativa) nella definizione dei programmi ha prodotto non solo un miglioramento dei contenuti, ma anche una maggiore condivisione di obiettivi e chiarezza dei compiti, preconditione per una piena partecipazione dei singoli alle attività dell'Istituto.

La predisposizione delle programmazioni settoriali (informatica, sviluppo software, formazione, impegno metodologico, ecc.) per il 2013 ha beneficiato dell'andata a regime dei "comitati di primo livello" e degli altri strumenti di coordinamento delle diverse attività trasversali, il che ha reso maggiormente partecipata e condivisa la definizione delle priorità e dei ruoli delle singole strutture di esse responsabili.

3.1.2 I programmi di risk management e di miglioramento della qualità

L'Istat è una delle pochissime pubbliche amministrazioni ad avere sviluppato un serio programma di *risk management*. Tale programma supporta il processo decisionale dell'Istituto, strategico e operativo, sia dal punto di vista metodologico, che da quello applicativo, sostenendo la performance dell'organizzazione e indirizzandola verso standard qualitativi di eccellenza. Integrandosi, senza sovrapporsi, agli altri strumenti di controllo interno, la gestione del rischio aumenta il livello di efficienza, poiché, rimuovendo o contenendo gli ostacoli che si frappongono al conseguimento degli obiettivi, consente che vengano liberate risorse da indirizzare verso altre finalità, innovative o gravate da criticità.

Nonostante le resistenze iniziali, l'intero Istituto si è impegnato nel programma, dal quale sono emerse indicazioni importanti per migliorare gli assetti organizzativi attuali e ridurre le diseconomie derivanti dall'emergere di situazioni critiche inattese. Il travaso delle azioni di miglioramento nel PAA per il 2013, nonché l'avvio di iniziative volte a superare criticità dovute allo scarso coordinamento delle attività di diverse strutture, è atteso produrre effetti importanti sulla performance organizzativa.

Analogamente, l'andata a regime del sistema di valutazione e miglioramento della qualità delle attività tecniche rappresenta un importante risultato per l'ottenimento di una performance più elevata. Peraltro, l'estensione delle *review* di qualità agli aspetti informatici consente una migliore interazione tra le diverse funzioni ed una programmazione integrata delle varie attività, con risultati positivi per la standardizzazione e industrializzazione dei singoli processi.

3.1.3 La formazione

Con l'avvio delle attività della Scuola superiore di statistica e analisi sociali ed economiche (SAES) la formazione orientata al personale dell'Istat sta compiendo un importante salto di qualità. Una più precisa definizione delle aree di intervento, una migliorata selezione dei docenti, l'aumento delle occasioni di condivisione delle conoscenze, l'utilizzo di avanzati strumenti di formazione a distanza, costituiscono importanti ingredienti dell'investimento in capitale umano che l'Istituto sta realizzando, nella profonda convinzione che una più elevata performance possa essere realizzata solo grazie alla disponibilità di più avanzate competenze, individuali e collettive.

Proprio allo scopo di migliorare la performance organizzativa, l'Istituto sta potenziando (pur all'interno dei vincoli normativi alle spese di formazione) le iniziative orientate al middle-management e alla dirigenza. D'altra parte, l'organizzazione di sessioni di condivisione dei principali progetti attuati nell'ambito del programma Stat2015 è orientata a favorire il riuso delle buone pratiche, evitando duplicazioni di attività e soluzioni organizzative subottimali. Inoltre, l'avvio (su base sperimentale) di programmi di *coaching* e *mentoring* dovrebbe aiutare dirigenti e altro personale ad acquisire competenze rilevanti ai fini del miglioramento della performance. Infine, a sostegno della crescita delle competenze *core* dell'Istituto, vengono organizzate iniziative sui temi del processo statistico, della metodologia e della qualità nei processi di produzione dei dati, nonché dell'analisi e della lettura dei fenomeni economici e sociali.

3.1.4 Il miglioramento delle condizioni di lavoro

Lavorare in un ambiente sicuro e confortevole costituisce un incentivo al miglioramento della performance e alla soddisfazione dei lavoratori. Per questo l'Istituto ha fortemente investito, e continuerà ad investire nel futuro, sul miglioramento delle sedi di lavoro e sulle condizioni igienico-ambientali dei luoghi di lavoro. Il trasferimento dalla sede di Via Ravà a quella di Viale dell'Oceano Pacifico, la completa ristrutturazione della sede di Via Tuscolana, l'ammmodernamento di porzioni significative della sede di Via Balbo, l'impegno per il miglioramento di alcune sedi regionali hanno consentito (nonostante alcuni disagi nelle fasi di avvio delle nuove sedi) a oltre mille dipendenti di sperimentare un netto cambiamento delle condizioni lavorative. I piani di ristrutturazione delle sedi di proprietà e della sede centrale confermano l'impegno dell'Istituto in questa direzione, nonostante i forti vincoli di bilancio imposti dalle normative vigenti.

Il sistematico ricorso al mercato elettronico e l'introduzione di una verifica preliminare del Servizio di prevenzione e protezione dai rischi nelle relative procedure di acquisizione, hanno consentito di perfezionare il livello di *compliance* ergonomica degli arredi e delle attrezzature di lavoro. È stato, inoltre, sviluppato un confronto continuativo con i rappresentanti dei lavoratori sul livello qualitativo dei servizi generali a maggior impatto sull'ambiente di lavoro e sulla qualità percepita di benessere ergonomico.

D'altra parte, la crescente attenzione al tema del risparmio energetico, con la recente adozione del piano "Green Istat" da parte del Consiglio, rappresenta un'altra linea strategica perseguita dall'Amministrazione con convinzione. Verranno poste in essere una serie di azioni finalizzate a sensibilizzare ulteriormente i dipendenti sulle tematiche ambientali, attraverso la promozione di iniziative *low cost* che, in virtù della loro economicità, risultano di attuazione relativamente agevole e veloce (predisposizione di un manuale di buone pratiche, alla stregua dei *Digital Green Handbook*; diffusione di video, tramite display collocati nelle diverse sedi dell'Istituto, che presentano comportamenti ecocompatibili da adottare sul luogo di lavoro; organizzazione di incontri di formazione e aggiornamento del personale su tematiche ambientali; adozione, in via sperimentale, di sistemi per il consumo sostenibile in alcuni locali dell'ente; progettazione di un'iniziativa pilota di *car pooling*, ecc.).

Infine, l'Istituto ha dimostrato una crescente sensibilità al tema del telelavoro che, oltre a migliorare la conciliazione fra tempi di vita e di lavoro, rappresenta anche una pratica ecosostenibile, ampiamente riconosciuta per gli effetti positivi sulle emissioni di CO₂. Nell'Istituto il telelavoro è disciplinato in base ad un apposito regolamento interno, nel rispetto della normativa vigente e delle disposizioni contrattuali.

3.1.5 Il monitoraggio del benessere organizzativo

Dopo la sperimentazione realizzata nel 2010, con l'effettuazione della rilevazione riferita al 2012 è ormai andato a regime il monitoraggio del benessere organizzativo. L'analisi dei risultati della rilevazione, che verrà condotta con cadenza biennale, consente di valutare importanti aspetti della performance complessiva dell'Istituto nei confronti dei propri dipendenti. La notevole partecipazione del personale alla rilevazione segnala una crescente disponibilità ad esprimere le proprie opinioni nel pieno rispetto della confidenzialità dei risultati; d'altra parte, l'uso dei risultati ottenuti da parte dell'amministrazione per intervenire sulle aree di maggiore criticità consente di migliorare la performance organizzativa.

Sulla base di appositi modelli predisposti dalla Civit, diffusi alla fine di gennaio 2013, si svolgerà con cadenza annuale una rilevazione sulla soddisfazione del personale nei confronti della dirigenza (art. 14, comma 5, del Decreto), così da identificare eventuali problematiche ed intervenire, anche con iniziative formative, per migliorare le performance dei dirigenti.

Analogamente, la ripresa della cosiddetta “valutazione a 360°”, che coinvolgerà anche i nuovi dirigenti, fornirà al management dell’Istituto un importante strumento per migliorare le proprie performance.

3.1.6 La trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti (art. 11, comma 1, del Decreto), ha prodotto effetti positivi anche a livello organizzativo. Attraverso l’incremento dei dati e delle informazioni disponibili in rete, si è infatti realizzata una più diffusa partecipazione del personale alle strategie dell’Istituto.

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

4.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

4.1.1 Ambiti di misurazione e valutazione

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8 del Decreto) riguardano:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- la promozione delle pari opportunità.

4.1.2 Strutture di riferimento

La misurazione della performance organizzativa concerne "ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso" (art. 7, co. 2, lett. a, del Decreto). La struttura organizzativa dell'Istat prevede strutture dirigenziali generali (direzione generale, dipartimenti, direzioni centrali) e non generali (servizi). Al fine della valutazione della performance organizzativa possono essere misurati i risultati dell'Istituto nel suo complesso ed i risultati delle strutture dirigenziali di carattere generale, con riferimento agli obiettivi programmati.

4.1.3 Criteri per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Nella misurazione della performance organizzativa i macro-ambiti di riferimento sono il grado di attuazione della strategia, il portafoglio delle attività e lo stato di salute dell'amministrazione.

Il grado di attuazione della strategia

Ha l'obiettivo di verificare quanto l'Istat realizzi la sua missione secondo gli obiettivi strategici approvati dagli organi di indirizzo mediante indicatori di risultato, che siano aggregati a livello di Istituto, rilevanti e coerenti con gli obiettivi stessi.

Il portafoglio delle attività

Ha l'obiettivo di verificare le attività, per la realizzazione degli obiettivi, che producono servizi con i quali l'Istituto si rapporta agli utenti, all'ambiente di riferimento ed ai portatori di interesse.

Lo stato di salute dell'amministrazione

Riguarda la verifica dello stato economico-finanziario e i principali aspetti strutturali dell'Istituto.

4.1.4 Strumenti per la valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa, per quanto concerne la descrizione dei risultati a livello complessivo di Istituto, è costituita da un'analisi dei risultati conseguiti nell'anno, in rapporto alle priorità determinate con l'adozione degli obiettivi strategici, tenuto conto dei punti di forza e degli aspetti critici, anche avvalendosi di un confronto con l'andamento dell'ultimo triennio.

Il grado di attuazione della strategia

Per questo macroaggregato, a livello complessivo dell'Istat, avendo a riferimento un periodo temporale almeno triennale, gli indicatori rappresentativi della performance sono riconducibili a:

- soddisfazione dei bisogni dell'utenza;
- accesso a dati e informazioni tramite web;
- innovazione metodologica e tecnologica;
- innovazione dei processi amministrativi;
- leadership nazionale;
- leadership internazionale e rappresentanza presso Commissione europea – Eurostat;
- coordinamento della statistica ufficiale in Italia;
- valorizzazione delle risorse umane.

Il portafoglio delle attività

La misurazione dei risultati viene fatta attraverso il controllo di gestione che si avvale del sistema informativo LIBRA-PC messo a disposizione dal Servizio Pianificazione e Controllo di gestione della Direzione generale, nel quale risultano disponibili informazioni al dettaglio per singolo obiettivo.

Il sistema informativo comprende, in sintesi, dati sugli obiettivi, associati agli obiettivi strategici, alle risorse umane assegnate per percentuale di impiego, alla lista delle fasi/azioni programmate, ai tempi di realizzazione, agli indicatori, ai costi del personale e agli altri costi diretti.

Lo stato di salute dell'amministrazione

In questo macroaggregato vanno inseriti indicatori gestionali, che possano dar conto, tra l'altro, della numerosità delle risorse, dei dati di bilancio in termini di entrate e spese, del loro andamento nel tempo, della loro composizione, della rigidità delle spese correnti, della velocità di gestione delle spese.

4.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

4.2.1 Ambiti di misurazione e valutazione

L'ambito di misurazione e valutazione della performance individuale prevede due distinte tipologie (art. 5, commi 11 e 11-bis, della legge 7 agosto 2012, n. 135):

- la misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di uffici dirigenziali generali e di uffici dirigenziali non generali (di cui all'art. 5 del DPR n. 166 del 7 ottobre 2010); essa è collegata:
 - al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità;
 - al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione;
 - ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

- la misurazione e la valutazione della performance individuale del rimanente personale; essa è collegata:
 - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - ai comportamenti organizzativi dimostrati.

4.2.2 Destinatari

Ai fini della valutazione della performance individuale il personale è distinto in tre categorie:

1. responsabili di uffici dirigenziali generali (direttore generale, direttori di dipartimento e direttori centrali);
2. responsabili di uffici dirigenziali non generali (dirigenti di II fascia e responsabili dei Servizi);
3. altro personale dei livelli I-VIII.

4.2.3 Misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili di uffici dirigenziali generali

Soggetti valutati

I soggetti valutati sono i responsabili di uffici dirigenziali generali (di seguito dirigenti generali), che nell'Istituto sono il Direttore generale, i Direttori di dipartimento e i Direttori centrali.

Oggetto della valutazione

La valutazione ha ad oggetto:

- a) le prestazioni realizzate nel corso dell'anno (prestazioni);
- b) i comportamenti organizzativi posti in essere (comportamenti).

Soggetti valutatori

La valutazione è effettuata dal Presidente. L'OIV fornisce al Presidente gli elementi per la valutazione.

Schema dei punteggi

Alla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti sono attribuiti i seguenti punteggi:

DIRIGENZA	PRESTAZIONI	COMPORAMENTI
Direttore Generale	≤70	≤30
Direttori di Dipartimento	≤70	≤30
Direttori centrali	≤70	≤30

Metodi e procedure per la valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni concerne:

- a) il conseguimento degli obiettivi individuali assegnati, cui è attribuito un peso del 35%;
- b) il conseguimento degli obiettivi operativi delle strutture di competenza, cui è attribuito un peso del 35%.

La misurazione e la valutazione delle prestazioni avviene utilizzando i dati del controllo di gestione e il calcolo di indicatori, nonché facendo ricorso ai dati e alle informazioni contenute in relazioni, redatte secondo appositi modelli, e in altri sistemi informativi presenti in Istituto.

Il Presidente assegna a ciascun dirigente generale gli obiettivi individuali, in numero massimo di tre, in conformità con quanto previsto dalla delibera Civit n. 114/2010 e con le indicazioni tratte dalle esperienze internazionali.

Il dirigente generale redige una relazione illustrativa per descrivere i propri obiettivi, per indicare gli obiettivi operativi con i quali saranno perseguiti gli obiettivi individuali assegnati e per mettere in luce le interdipendenze e il contributo specifico (azioni e prodotti) delle altre direzioni coinvolte, nonché gli indicatori.

Gli indicatori proposti dai dirigenti generali ed adottati nella misurazione devono essere significativi, pertinenti, misurabili, affidabili, semplici da interpretare, controllabili e confrontabili temporalmente.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno può avvenire con le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al Presidente ed all'OIV, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa vanno riportate anche le eventuali modifiche che riguardano i dirigenti della propria struttura;
- qualora sia dato seguito alla proposta, la revisione è definita dal Presidente, sentito il dirigente generale;
- conseguente aggiornamento e revisione del Programma annuale delle attività.

Si riporta di seguito la scheda obiettivi per i dirigenti generali.

SCHEDA OBIETTIVI PAA – DIRIGENZA GENERALE

DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
DIRETTORE

OBIETTIVI ASSEGNATI						
Obiettivo assegnato	Peso obiettivo assegnato	Risultati previsti	Peso risultati	Indicatore di risultato previsto	Indicatore di risultato a consuntivo	Punteggio
Totale	100%					≤ 35

RELAZIONE
Descrizione obiettivo Finalità, criteri di programmazione, innovazioni organizzative
Principati risultati previsti
Lista degli obiettivi operativi presenti nel PAA afferenti all'obiettivo X (indicare codice e denominazione)
Fattori di rischio
Contributi di altre direzioni (descrizione dei contributi e indicazione dei codici dei relativi obiettivi operativi)

Metodi e procedure per la valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi, connessa e conseguente alla posizione dirigenziale rivestita, attiene alle capacità espresse dal dirigente nel processo di realizzazione degli obiettivi ad esso attribuiti, alle competenze relazionali espresse nel motivare i collaboratori circa il conseguimento degli obiettivi e nel valorizzare il capitale umano disponibile nelle strutture delle quali è responsabile. Rileva anche l'attività di supporto prestata ai diretti superiori.

Per espressa disposizione della Legge n. 135 del 2012 (art. 5, comma 11, lett. b), un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi. Sarà quindi considerata positivamente l'eventuale analisi dei comportamenti organizzativi dimostrati dal personale alle dirette dipendenze della direzione generale/dipartimento/direzione centrale, effettuata mediante l'utilizzazione della scheda integrativa di cui al par. 4.2.5 (pag. 36).

I comportamenti organizzativi, predefiniti dal Sistema, sono aggregati in ambiti, definiti dai corrispondenti descrittori.

Si riporta di seguito la scheda dei comportamenti organizzativi per i dirigenti generali.

SCHEDE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRIGENZA GENERALE

Ambiti	Fattori	Pesi	Descrittori	Punteggio
			Criteri di valutazione	
CAPACITA' ORGANIZZATIVA	Capacità di iniziativa	y ₁	<ul style="list-style-type: none"> ● Ha un approccio propositivo improntato alla flessibilità e alla individuazione di soluzioni alternative ● Accetta e ricerca soluzioni innovative ● Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività o dei metodi ● Anticipa le situazioni critiche e predispone adeguati piani di intervento 	
	Capacità di risolvere problemi	y ₂	<ul style="list-style-type: none"> ● E' obiettivo nell'analisi dei problemi e ha indipendenza di giudizio Decide anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata ● Affronta con risolutezza e prontezza le situazioni critiche emergenti e sopravvenute ● Assume la responsabilità della gestione di situazioni critiche 	
	Approccio ai vincoli	y ₃	<ul style="list-style-type: none"> ● Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi ● Presta particolare attenzione, nella definizione di obiettivi e prodotti, agli aspetti economici connessi alla attività di competenza e alle risorse disponibili ● Nella gestione tiene sempre conto della regolamentazione di riferimento e delle eventuali innovazioni normative 	
LEADERSHIP E CAPACITA' DI GOVERNO DELLE RELAZIONI INTERNE	Conoscenza delle risorse interne	y ₄	<ul style="list-style-type: none"> ● Conosce le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori ● Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale ● Favorisce la mobilità del personale 	
	Tutela del benessere e delle pari opportunità	y ₅	<ul style="list-style-type: none"> ● Promuove le pari opportunità ● Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori ● Ha consapevolezza delle relazioni umane intraorganizzative e tiene conto delle eventuali incompatibilità 	
	Capacità di motivazione	y ₆	<ul style="list-style-type: none"> ● Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e attitudini professionali ● Diffonde e condivide informazioni con i propri collaboratori, sulle tematiche rilevanti per la direzione e per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto ● Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti 	
	Collaborazione interorganizzativa	y ₇	<ul style="list-style-type: none"> ● Imposta proficue forme di collaborazione con altre direzioni dell'Istituto ● Promuove, imposta e realizza attività che consentano l'integrazione tra i processi trasversali ● Favorisce la partecipazione dei collaboratori a gruppi trasversali e tematici, fornendo un contributo laddove le competenze o l'esperienza della struttura abbia già sperimentato soluzioni e metodi innovativi ● Promuove condizioni favorevoli di comunicazione, integrazione, di trasparenza nei rapporti con l'utenza interna 	
ORIENTAMENTO STRATEGICO	Consapevolezza dell'impatto	y ₈	<ul style="list-style-type: none"> ● Nelle azioni e nelle scelte organizzative ha un approccio multifattoriale nella previsione e nella valutazione dei risultati ● Ha una visione orientata sul lungo periodo e si attiva su risultati che possono essere portati a conclusione anche da altre persone ● Orienta alla qualità i processi lavorativi stabilendo propri standard di prestazione e obiettivi di eccellenza 	
	Orientamento all'utenza	y ₉	<ul style="list-style-type: none"> ● Promuove condizioni favorevoli di comunicazione, e di trasparenza con l'utenza esterna ● Individua i bisogni e le esigenze degli utenti e li soddisfa in modo adeguato ● Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi ● Focalizza la gestione sulla maggiore rispondenza dei risultati alle esigenze e alle aspettative dell'utenza, anche al fine di anticiparne la domanda 	
	Capacità di relazione con soggetti esterni	y ₁₀	<ul style="list-style-type: none"> ● Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine ● Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati ● Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali 	
Totale		100%		≤ 30

Nella Tavola seguente si riepiloga il processo di valutazione per i dirigenti generali.

Tavola 3 – Il processo di valutazione – Dirigenza generale

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi	Tramite colloquio individuale	Dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento.	Presidente	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno, entro il mese di giugno	Presidente	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi.	Aprile dell'anno successivo a quello di riferimento	Presidente	OIV
Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale.	Aprile dell'anno successivo a quello di riferimento	Presidente	

4.2.4 Misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili di uffici dirigenziali non generali

Soggetti valutati

I soggetti valutati sono i responsabili di uffici dirigenziali non generali (dirigenti di II fascia e responsabili dei Servizi).

Oggetto della valutazione

La valutazione ha ad oggetto:

- a) le prestazioni realizzate nel corso dell'anno (prestazioni);
- b) i comportamenti organizzativi posti in essere (comportamenti).

Soggetti valutatori

La valutazione è effettuata dai direttori centrali o, per i Servizi alle dirette dipendenze, dal direttore generale/direttore di dipartimento.

Schema dei punteggi

Alla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti sono attribuiti i seguenti punteggi:

DIRIGENZA	PRESTAZIONI	COMPORAMENTI
Dirigenti di II fascia e Responsabili dei Servizi	≤70	≤30

Metodi e procedure per la valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni concerne:

- a) il conseguimento degli obiettivi individuali assegnati dal proprio dirigente generale, cui è attribuito un peso del 35%;
- b) il conseguimento degli obiettivi propri della specifica struttura coordinata (Servizio), cui è attribuito un peso del 35%.

Gli obiettivi sono assegnati dai direttori centrali o, per i Servizi alle dirette dipendenze, dal direttore generale/direttore di dipartimento.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno può avvenire con le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio dirigente generale, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa vanno riportate anche le eventuali modifiche che riguardano il personale;
- qualora sia dato seguito alla proposta, la revisione è definita dal dirigente generale, sentito il dirigente di II fascia/responsabile del servizio; se la revisione è definita da un direttore centrale, questi ne dà immediata comunicazione al direttore generale/direttore di dipartimento;
- conseguente aggiornamento e revisione del Programma annuale delle attività.

Si riporta di seguito la scheda obiettivi per i dirigenti di II fascia e per i responsabili dei Servizi.

SCHEDA OBIETTIVI PAA – DIRIGENTI DI II FASCIA E RESPONSABILI DEI SERVIZI

DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
SERVIZIO
DIRIGENTE DI II FASCIA/RESPONSABILE DI SERVIZIO

OBIETTIVI ASSEGNATI						
Obiettivo assegnato	Peso obiettivo assegnato	Risultati previsti	Peso risultati	Indicatore di risultato previsto	Indicatore di risultato a consuntivo	Punteggio
Totale	100%					≤ 35

RELAZIONE
Descrizione obiettivo Finalità, criteri di programmazione, innovazioni organizzative
Principati risultati previsti
Fattori di rischio
Contributi di altre strutture (descrizione dei contributi e indicazione dei codici dei relativi obiettivi operativi)
Proposte relative alla formazione del responsabile e a quella dei collaboratori

Metodi e procedure per la valutazione dei comportamenti organizzativi

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi, connessa e conseguente alla posizione dirigenziale rivestita, rileva l'attività di supporto e di assistenza che i dirigenti di II fascia/responsabili dei Servizi forniscono ai propri diretti superiori e ai collaboratori per la realizzazione degli obiettivi prestabiliti, la capacità di gestire situazioni critiche e il contributo al conseguimento del benessere della organizzazione.

Per espressa disposizione della Legge n. 135 del 2012 (art. 5, comma 11, lett. b), un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi. Sarà quindi considerata positivamente l'eventuale analisi dei comportamenti organizzativi dimostrati dal personale assegnato al Servizio, effettuata mediante l'utilizzazione della scheda integrativa di cui al par. 4.2.5 (pag. 36).

I comportamenti organizzativi, predefiniti dal Sistema, sono aggregati in ambiti, definiti dai corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione.

Si riporta di seguito la scheda dei comportamenti organizzativi per i dirigenti di II fascia e per i responsabili dei Servizi.

**SCHEDA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
DIRIGENTI DI II FASCIA/RESPONSABILI DI SERVIZIO**

Ambiti	Fattori	Pesi	Descrittori	Punteggio
			Criteri di valutazione	
CAPACITA' ORGANIZZATIVA	Capacità di iniziativa	Y ₁	<ul style="list-style-type: none"> ● Ha un approccio propositivo improntato alla flessibilità e alla individuazione di soluzioni alternative ● Accetta e ricerca soluzioni innovative ● Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività o dei metodi ● Anticipa le situazioni critiche e predispone adeguati piani di intervento 	
	Capacità di risolvere problemi	Y ₂	<ul style="list-style-type: none"> ● E' obiettivo nell'analisi dei problemi e ha indipendenza di giudizio ● Decide per le questioni di sua competenza anche in carenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata, per le questioni non di sua competenza rimette tempestivamente la decisione al Direttore, fornendo tutte le informazioni a sua disposizione e i chiarimenti necessari ● Assume la responsabilità della gestione di situazioni critiche 	
	Approccio ai vincoli	Y ₃	<ul style="list-style-type: none"> ● Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi ● Presta particolare attenzione, nella definizione di obiettivi e prodotti, agli aspetti economici connessi alla attività di competenza e alle risorse disponibili ● Nella gestione tiene sempre conto della regolamentazione di riferimento e delle eventuali innovazioni normative 	
LEADERSHIP E CAPACITA' DI GOVERNO DELLE RELAZIONI INTERNE	Conoscenza delle risorse interne	Y ₄	<ul style="list-style-type: none"> ● Conosce le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori ● Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale ● Assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e attitudini professionali dei collaboratori ● Definisce obiettivi individuali chiari e condivisi 	
	Tutela del benessere e delle pari opportunità	Y ₅	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantisce le pari opportunità ● Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori ● Ha consapevolezza delle relazioni umane intraorganizzative e tiene conto delle eventuali incompatibilità 	
	Capacità di motivazione	Y ₆	<ul style="list-style-type: none"> ● Motiva e incentiva i propri collaboratori, utilizza adeguatamente lo strumento della delega come modalità di gestione ● Diffonde e condivide informazioni con i propri collaboratori, sulle tematiche rilevanti per la struttura e per la conoscenza delle attività e della strategia e degli orientamenti dell'Istituto ● Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti 	
	Collaborazione interorganizzativa	Y ₇	<ul style="list-style-type: none"> ● Imposta proficue forme di collaborazione con altre strutture della direzione o di altre direzioni dell'Istituto, tenendo comunque adeguatamente informato il Direttore ● Favorisce la partecipazione dei collaboratori a gruppi trasversali e tematici, fornendo un contributo laddove le competenze o l'esperienza della struttura abbia già sperimentato soluzioni e metodi innovativi ● Promuove condizioni favorevoli di comunicazione, integrazione, di trasparenza nei rapporti con l'utenza interna 	
ORIENTAMENTO STRATEGICO	Consapevolezza dell'impatto	Y ₈	<ul style="list-style-type: none"> ● Nelle azioni e nelle scelte organizzative ha un approccio multifattoriale nella previsione e nella valutazione dei risultati ● Cura la condivisione degli obiettivi strategici generali e degli obiettivi di struttura con il personale della struttura ● Orienta alla qualità i processi lavorativi stabilendo propri standard di prestazione e obiettivi di eccellenza 	
	Orientamento all'utenza	Y ₉	<ul style="list-style-type: none"> ● Ha riguardo alle esigenze espresse dall'utenza esterna e cura con attenzione tutti gli aspetti relativi alla rendicontazione delle attività e alla trasparenza ● Partecipa ad attività interorganizzative, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'Istituto ● Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati 	
	Capacità di relazione con soggetti esterni	Y ₁₀	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuisce alla definizione delle strategie di lungo e medio periodo in coerenza con la missione dell'Istituto ● Relaziona tempestivamente sulle attività e sulle criticità ● Ha in generale un atteggiamento propositivo nel rappresentare problemi, offrire proposte di soluzioni, rappresentare istanze del personale, proporre innovazioni organizzative 	
Totale		100%		≤ 30

Nella Tavola seguente si riepiloga il processo di valutazione per i dirigenti di II fascia/responsabili dei Servizi.

Tavola 4 – Il processo di valutazione – Dirigenti di II fascia e Responsabili dei Servizi

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi	Tramite colloquio individuale	Entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento	Direttori centrali o Direttore generale/ Direttori di dipartimento	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno, entro il mese di giugno	Direttori centrali o Direttore generale/ Direttori di dipartimento	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi.	Entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento	Direttori centrali o Direttore generale/ Direttori di dipartimento	
Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale. Il risultato della valutazione è inoltre comunicato al valutato tramite e mail.	Entro il 15 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento	Direttori centrali o Direttore generale/ Direttori di dipartimento	

4.2.5. Misurazione e valutazione della performance individuale del personale

Soggetti valutati

I soggetti valutati sono:

- il personale appartenente ai livelli I-VIII.

Oggetto della valutazione

La valutazione concerne i risultati conseguiti rispetto a specifici obiettivi (linee di attività) assegnati, ossia gli obiettivi nei quali la risorsa è impiegata secondo quanto risulta dalla programmazione annuale delle attività. Attraverso la valutazione dei risultati conseguiti viene anche effettuata la valutazione dei comportamenti organizzativi individualmente dimostrati dal dipendente, in quanto funzionali al raggiungimento degli obiettivi assegnati e finalizzati al perseguimento degli stessi. In questo modo si può conseguire, in modo efficiente, l'obiettivo previsto dalla normativa senza rendere eccessivamente gravosa la procedura.

Soggetti valutatori

La valutazione è effettuata dai dirigenti di II fascia/responsabili dei Servizi o, per il personale alle dirette dipendenze, dal direttore generale/direttore di dipartimento/direttore centrale.

Schema dei punteggi

Alla valutazione è attribuito il seguente punteggio:

PERSONALE	RISULTATI CONSEGUITI
I-VIII	≤100

Gli obiettivi sono assegnati dai dirigenti di II fascia/responsabili dei Servizi o, per il personale alle dirette dipendenze, dal direttore generale/direttore di dipartimento/direttore centrale.

Modifica degli obiettivi

In corso d'anno, per esigenze sopravvenute, potrà avvenire una ridefinizione degli obiettivi operativi che coinvolgono la risorsa valutata oppure potrà essere variata l'assegnazione degli obiettivi alla risorsa stessa.

In tal caso, il dirigente responsabile della valutazione è tenuto a riprogrammare tempestivamente gli obiettivi (operando le necessarie modifiche del PAA) e a darne informazione al dipendente interessato.

Scheda integrativa

E' inoltre possibile utilizzare una scheda integrativa al fine di considerare attività (fino ad un massimo di tre) svolte dal personale, rispondenti a esigenze non programmabili o aggiuntive rispetto a quelle programmate e/o descritte nel PAA.

La scheda può essere utilizzata anche per evidenziare sinteticamente, in forma testuale, i comportamenti organizzativi dimostrati dal dipendente. Tale breve descrizione è facoltativamente

effettuata dal dirigente di II fascia/responsabile di Servizio o, per il personale alle dirette dipendenze, dal direttore generale/direttore di dipartimento/direttore centrale e non incide ai fini della valutazione della performance individuale del dipendente.

Si riportano di seguito la scheda obiettivi per la valutazione del personale e la scheda integrativa.

SCHEDA OBIETTIVI PAA – PERSONALE LIVELLI I - VIII

DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
SERVIZIO
RISORSA

OBIETTIVI ASSEGNATI							
Codice obiettivo PAA	Denominazione obiettivo PAA	Peso obiettivo assegnato	Risultati previsti	Peso risultati	Indicatore di risultato previsto	Indicatore di risultato a consuntivo	Punteggio
Totale		100%					≤ 100

SCHEDA INTEGRATIVA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DAL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

NOME E COGNOME		MATRICOLA	LIVELLO	PROFILO
STRUTTURA		DIPARTIMENTO	DIREZIONE	SERVIZIO
<i>Descrizione attività</i>				
<i>Periodo</i>				
<i>Obiettivo operativo PAA (codice)</i>				
<i>Risultato conseguito</i>				
<i>Descrizione attività</i>				
<i>Periodo</i>				
<i>Obiettivo operativo PAA (codice)</i>				
<i>Risultato conseguito</i>				
<i>Descrizione attività</i>				
<i>Periodo</i>				
<i>Obiettivo operativo PAA (codice)</i>				
<i>Risultato conseguito</i>				
COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO DIMOSTRATO				

Nella Tavola seguente si riepiloga il processo di valutazione per il personale.

Tavola 5 - Il processo di valutazione – Personale livelli I-VIII

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione degli obiettivi	Tramite colloqui di gruppo (o individuali, dove ritenuto opportuno, ad esempio per definire la scheda integrativa). La scheda degli obiettivi è trasmessa via mail dal responsabile della valutazione al dipendente.	Entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento	Dirigenti di II fascia/Responsabili di Servizio o Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloqui di gruppo (o individuali, dove ritenuto opportuno, ad esempio per discutere degli aspetti inseriti nella scheda integrativa), con lo scopo di verificare l'andamento delle attività.	Almeno una volta l'anno, entro il mese di giugno	Dirigenti di II fascia/Responsabili di Servizio o Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi. Attribuzione dei punteggi	Entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Dirigenti di II fascia /Responsabili di Servizio o Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali	
Comunicazione dei risultati	Su richiesta del valutato, si svolge un colloquio individuale, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale. Il risultato della valutazione è in ogni caso comunicato al valutato tramite e mail.	Entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento	Dirigenti di II fascia/Responsabili di Servizio o Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali	

4.2.6 L'attività di ricercatori e tecnologi

Al fine di svolgere una ricognizione dell'attività di ricerca e di innovazione tecnologica svolta dai ricercatori e tecnologi dell'Istituto, a fine anno va compilata una scheda che contiene, oltre ai riferimenti anagrafici, le informazioni su prodotti della ricerca e sui lavori che documentano l'attività innovativa svolta, specificando se la pubblicazione o il lavoro facciano riferimento a un obiettivo operativo presente nel PAA e se il prodotto citato nella scheda sia indicato come esplicito risultato nello stesso PAA.

Si riporta di seguito la scheda per la ricognizione dell'attività di ricerca svolta dai ricercatori e tecnologi.

SCHEDA PER LA RICOGNIZIONE DELL'ATTIVITA' DI RICERCA

Direzione generale / Dipartimento								
Direzione								
Servizio								
Unità operativa								
Cognome e nome								
Livello								
PUBBLICAZIONI								
Tipo di pubblicazione	Titolo	Anno	Editore o Rivista	Codice ISBN/DOI	Numero pagine	Autore/i	Strutture coinvolte	Previsto come o.o./ risultato nel PAA (SI/NO)
LAVORI								
Tipo di lavoro	Titolo	Anno	Ente destinatario del lavoro	Numero pagine	Autore/i	Strutture coinvolte	Previsto come o.o./ risultato nel PAA (SI/NO)	
ALTRO								

Legenda pubblicazioni

- 1) Libri se dotati di ISBN/DOI
- 2) capitoli di libri se dotati di ISBN/DOI
- 3) atti di congressi internazionali se dotati di ISBN/DOI
- 4) atti di congressi nazionali se dotati di ISBN/DOI
- 5) articolo su rivista internazionale,
- 6) articolo su rivista nazionale
- 7) relazioni e interventi pubblicati negli atti di convegni e congressi internazionali,
- 8) relazioni e interventi pubblicati negli atti di convegni e congressi nazionali,
- 9) banche dati e carte tematiche esclusivamente se corredate da pubblicazioni atte a consentirne adeguata valutazione
- 10) software esclusivamente se corredato da pubblicazioni atte a consentirne adeguata valutazione

Legenda lavori

- 11) relazioni e note tecniche attinenti alle funzioni assegnate
- 12) relazioni e note tecniche prodotte in rappresentanza dell'Istituto
- 13) responsabilità di progetti o di funzioni specifiche documentate
- 14) contributi personali a commissioni e gruppi di lavoro nazionali e internazionali
- 15) attività di docenza interna all'Istat
- 16) attività di docenza esterna all'Istat
- 17) attività di consulenza
- 18) attività di tutoraggio

5. ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E CASI PARTICOLARI

5.1 Data di riferimento per la valutazione ed individuazione del soggetto competente

La valutazione è sempre effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Se tale responsabile non è più in servizio (per collocamento in quiescenza, per mobilità presso altro ente, ecc.), la valutazione è effettuata dal responsabile della struttura al momento della valutazione, sentito il precedente responsabile. Nel caso in cui tali indicazioni non vengano fornite, l'attuale responsabile della struttura procederà comunque alla valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

Se nel corso dell'anno il dipendente ha prestato servizio presso più strutture, con responsabili diversi, la valutazione è effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentito il responsabile o i responsabili delle precedenti strutture presso cui il dipendente ha svolto la propria attività, ciascuno per i periodi di propria competenza. Nel caso in cui tali indicazioni non vengano fornite, il responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento procederà comunque alla valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

5.2 Riorganizzazione

E' possibile che in corso d'anno intervengano provvedimenti di riorganizzazione che comportino modifiche all'assetto organizzativo dell'Istituto, sia a livello di macro strutture (soppressione/costituzione di nuovi dipartimenti o direzioni, ridefinizione dei compiti di dipartimenti o direzioni, ecc.), sia all'interno di una macro struttura (soppressione/costituzione di servizi o uffici, modifiche alle competenze di servizi o uffici, ecc.).

In tal caso, qualora la riorganizzazione comporti modifiche delle attività precedentemente svolte dal dipendente, entro quindici giorni dalla decorrenza dell'efficacia dei provvedimenti di riorganizzazione, dovranno essere assegnati i nuovi obiettivi, a seconda dei casi, ai direttori o ai responsabili dei servizi o al personale.

5.3 Trasferimento o assegnazione di personale

Nel caso di trasferimento di personale da una unità organizzativa (dipartimento/direzione/servizio/unità operativa - ufficio) ad un'altra, qualora il trasferimento comporti una modifica delle attività precedentemente svolte dal dipendente, entro quindici giorni dalla decorrenza del trasferimento, il dirigente responsabile della struttura di destinazione dovrà provvedere all'assegnazione dei nuovi obiettivi al personale trasferito.

Analogamente, in caso di assegnazione di nuovo personale (a seguito di assunzioni, ecc.), entro quindici giorni dalla decorrenza dell'assegnazione, il dirigente responsabile della struttura cui il dipendente è stato assegnato dovrà provvedere all'assegnazione degli obiettivi al personale assegnato.

5.4 Maternità

Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale (art. 5, comma 11-ter, della Legge 7 agosto 2012, n. 135).

5.5 Uffici della Presidenza e uffici a supporto dell'OIV

Il Presidente può avvalersi di Uffici di Segreteria, posti alle sue dirette dipendenze. Nel caso in cui tali uffici non siano strutture dirigenziali, l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione del personale è effettuata dal Presidente. Nel caso in cui siano strutture dirigenziali, il Presidente assegna gli obiettivi e valuta il responsabile della Segreteria; tale responsabile provvede ad assegnare gli obiettivi e a valutare il personale.

Presso gli organi di governo e a supporto dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), in posizione di indipendenza rispetto alle strutture organizzative, è costituita una struttura tecnica permanente, denominata "Ufficio tecnico di supporto all'OIV" (AOG 1, art. 15, comma 11). L'assegnazione degli obiettivi e la valutazione del personale di tale Ufficio è effettuata dal Presidente dell'OIV.

5.6 Procedure di conciliazione

Al fine di risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, il valutato può esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 e seguenti del Codice di procedura civile, con le modalità previste dalla legge, dinanzi alle Commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro.