

**Organismo indipendente di valutazione  
della performance**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE IN ISTAT**

Istat, dicembre 2010

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ISTAT<sup>\*</sup>**

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. L'ISTAT, MISSIONE ISTITUZIONALE, VISIONE, OBIETTIVI STRATEGICI.....</b>	<b>4</b>
<b>2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E I PRINCIPI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>3. DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO E STRUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>9</b>
<b>4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>14</b>
4.1 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	14
4.2 STRUTTURE VALUTATE .....	15
4.3 CRITERI PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.	15
4.4 STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	15
<b>5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .</b>	<b>17</b>
5.1 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	17
5.2 DESTINATARI.....	17
5.3 CRITERI E PROCEDURE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI UFFICI DIRIGENZIALI GENERALI .....	18
5.4 CRITERI E PROCEDURE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI UNA UNITÀ ORGANIZZATIVA IN POSIZIONE DI AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ.....	20
5.5 CRITERI E PROCEDURE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL RIMANENTE PERSONALE .....	21
<b>6. COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....</b>	<b>22</b>
<b>7. LA RENDICONTAZIONE .....</b>	<b>23</b>
7.1 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	23
7.2 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE MULTI-DOMINI .....	23
7.3 STANDARD DEL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEI SISTEMI DI BILANCIO ECONOMICO, SOCIALE ED AMBIENTALE .....	25
7.4 CONTENUTI DEL REPORT.....	26
7.5 LE RESPONSABILITÀ .....	26

---

<sup>\*</sup> Il presente documento allegato alla Deliberazione n. 20/PRES, del 29/12/2010 è stato ratificato dal Consiglio, con modifiche, nella seduta del 18 febbraio 2011

## **INTRODUZIONE**

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 n. 150/2009 segna un passaggio importante per la promozione della produttività del lavoro pubblico, dell'efficienza e della trasparenza. I punti chiave della riforma sono la trasparenza e l'integrità, la misurazione e la valutazione della performance, il merito-premialità nella Pubblica Amministrazione.

Il sistema disegnato costituisce un punto di equilibrio tra le necessità di governo della Pubblica Amministrazione e l'autonomia degli enti che della Pubblica Amministrazione fanno parte. In tal senso il sistema consente un'applicazione flessibile e decentrata, giacché i destinatari del decreto legislativo n. 150/2009 hanno ampi margini di azione, da esercitare nell'ambito dei requisiti metodologici minimi o criteri generali, indicati nel decreto legislativo n. 150/2009 e ulteriormente definiti dalla Commissione ex art. 13 prevista nello stesso decreto legislativo (CIVIT).

I principi generali della misurazione, valutazione e trasparenza della performance, nel Titolo II del decreto legislativo n. 150/2009, richiamano le finalità (miglioramento della qualità dei servizi offerti e crescita delle competenze professionali valorizzando il merito ed erogando i premi secondo i risultati individuali ed organizzativi), i criteri di ispirazione (soddisfacimento 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 legislativo n. 150/2009 dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Per quanto riguarda, inoltre, gli enti di ricerca, l'art. 74 co. 4 del decreto legislativo n. 150/2009 prevede che, "con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto [...] ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca".

In merito, la CIVIT nella delibera 37/2010 ha espresso l'avviso che "le funzioni di misurazione e valutazione [...] non riguardino, in attesa del decreto previsto dall'articolo 74, comma 4, i tecnologi e i ricercatori degli Enti di ricerca, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi". La CIVIT inoltre nella delibera 111/2010 dopo aver premesso che "le amministrazioni sono tenute ad operare la valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale, anche indipendentemente dalle conseguenze di ordine economico", ha stabilito che le amministrazioni "devono procedere alla definizione e adozione dei sistemi di misurazione valutazione anche della performance individuale e a darne concreta applicazione nei termini legislativamente previsti."

In attesa che sia emanato l'apposito decreto previsto dall'art. 74, co. 4 del già citato decreto legislativo n. 150/2009, l'Istat ritiene opportuno che in questa prima fase di avvio e sperimentazione la misurazione e valutazione della performance individuale abbia ad oggetto i risultati realizzati con riferimento a quelli attesi.

Il presente documento illustra la metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, che potrà subire adeguate successive modificazioni, anche in conseguenza dell'approvazione del nuovo regolamento di organizzazione dell'Istat e della conseguente definizione dell'assetto organizzativo dell'Istituto.

## **1. L'ISTAT, MISSIONE ISTITUZIONALE, VISIONE, OBIETTIVI STRATEGICI**

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).

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 di più avanzati standard scientifici, finalizzati 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, ...).

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 orientato 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.

L'Istat esercita i compiti definiti dall'art. 15 del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322 e, ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 7 settembre 2010, n. 166, provvede:

- 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, a partire dall'agosto del 2009, ha introdotto una strategia di forte innovazione per la modernizzazione dell'Istituto. A tal fine sono stati enunciati in modo esplicito, per la prima volta, la missione e la visione dell'Istituto sopra riportati; 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; investimenti in infrastrutture tecniche e in capitale fisico; investimenti nei rapporti istituzionali e con l'utenza per migliorare la visibilità e l'autorevolezza dell'Istituto.

Le principali linee strategiche che l'Istat si è dato sono:

- innovare i processi per recuperare efficienza;
- accelerare il miglioramento della qualità dei processi e dei prodotti statistici, in termini di pertinenza e tempestività, attraverso la cooperazione con portatori di interesse, quali i rappresentanti dei settori produttivi, gli operatori del settore della ricerca, dell'associazionismo professionale e della società civile;
- innovare i prodotti, i servizi e l'immagine dell'Istituto attraverso la collaborazione con specifiche componenti del mondo produttivo e della società civile;
- definire le infrastrutture per la statistica del prossimo decennio;
- riformare il Sistema statistico nazionale innovando soprattutto le modalità di interazione tra centro e territorio, avvantaggiandosi delle innovazioni istituzionali e tecnologiche disponibili;
- promuovere la cultura statistica, innovandola, all'interno del Sistan e per tutti i portatori di interesse rispetto ai prodotti e ai servizi dell'Istituto.

Gli obiettivi strategici a lungo termine - approvati nell'ottobre 2009 dal Consiglio, organo di indirizzo, programmazione e controllo dell'Istat - specificano queste linee strategiche, costituiscono la griglia di riferimento per i documenti di programmazione dell'Istat e rappresentano la meta alla quale l'Istituto mira e rispetto alla quale intende riposizionarsi strategicamente.

Ogni obiettivo strategico a lungo termine è accompagnato da idee chiave, che devono guidare lo sviluppo dell'Istat in ciascun triennio.

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. Tra le azioni più importanti l'Istat comprende, infatti, lo sviluppo dei rapporti con l'utenza per rendere più accessibile e fruibile il patrimonio informativo disponibile. Gli

strumenti sono l'istituzione del Consiglio nazionale degli utenti dell'informazione statistica (CNUIS), 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.

Al mese di luglio 2010 i dipendenti dell'Istituto sono circa 2.100, di cui 728 ricercatori e tecnologi. Presso gli Uffici regionali dell'Istat lavorano 300 dipendenti. I microdati prodotti sono pari a 4 milioni di caratteri per addetto.

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.

## **2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E I PRINCIPI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il Ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi (art. 4, d.lgs. 150/2009):

- 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 continuo 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, agli utenti e destinatari dei servizi e a tutti i portatori di interesse.

I documenti di rappresentazione 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, d.lgs. 150/2009).

La definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, costituisce una fase rilevante del Ciclo di gestione della performance. Il Sistema prevede 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.

La rappresentazione interna ed esterna sullo stato della performance deve essere integrata ed esaustiva per quanto concerne i contenuti e chiara e comprensibile per quanto concerne la descrizione degli stessi.

Il Sistema è definito con una metodologia coerente, fondata su processi, strumenti ed indicatori che rispondono ai criteri di qualità riconosciuti a livello internazionale e nazionale.

Esso è caratterizzato dalla semplificazione ed integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance ed esplicita le responsabilità di tutte le parti che contribuiscono al ciclo di gestione della performance e ne assicurano la trasparenza totale.

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 d.lgs.150/2009 per la definizione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità, che l'Istituto deve adottare per garantire trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità.



### **3. DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO E STRUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Il Sistema di misurazione e valutazione istituito 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, alla documentazione dei contenuti dell'attività statistica, per archiviare e gestire i prodotti e i risultati dei processi di produzione statistica.

In Istat la pianificazione e la programmazione finanziaria e delle attività sono regolate con più documenti, ognuno con tempistica propria: Programma Statistico Nazionale (PSN) su base triennale, Piano Strategico Triennale (PST), Programma annuale delle attività (PAA), Bilancio di previsione annuale e pluriennale.

Il PSN stabilisce le rilevazioni statistiche e i lavori statistici di interesse pubblico affidate al Sistan. Esso è predisposto dall'Istat, con la collaborazione dei Circoli di qualità (gruppi di lavoro permanenti, per ciascun 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), 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.

**Tavola 1 – FASI DELLA PIANIFICAZIONE; PROGRAMMAZIONE; MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

<b>Fasi</b>	<b>Modalità, contenuti e caratteristiche</b>	<b>Tempi</b>	<b>Responsabili e soggetti coinvolti</b>
<b>Definizione degli obiettivi strategici</b>	Definizione degli obiettivi strategici (OS), di lungo e di breve periodo, che caratterizzano le attività dell'Istat	Febbraio dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio dell'ISTAT su proposta del Presidente
<b>Assegnazione degli obiettivi strategici</b>	Assegnazione degli obiettivi strategici da realizzare nel breve-medio periodo a ciascun capodipartimento, direttore centrale, direttore generale	Febbraio dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio dell'ISTAT su proposta del Presidente
<b>Avvio preparazione del Piano Strategico Triennale (PST)</b>	Comprende tutte le attività dell'Istituto previste per il triennio di riferimento, in coerenza con quanto previsto dal Programma Statistico Nazionale, con le risorse di bilancio e con gli obiettivi strategici e quelli assegnati ..... Si accompagna con relazioni descrittive delle attività previste	Marzo dell'anno <i>t-1</i>	Tutte le strutture della direzione generale, del/dei dipartimenti e delle direzioni secondo le linee guida fornite dalla direzione competente
<b>Approvazione del PST decisionale</b>	Contiene i profili generali, le sintesi degli obiettivi per Dipartimento/Direzione e le eventuali criticità	Aprile dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio dell'ISTAT
<b>Predisposizione del PST gestionale</b>	Definizione degli obiettivi operativi delle strutture da perseguire nel triennio successivo, sulla base del PST decisionale, e inserimento nel SW LIBRA PC	Entro metà maggio dell'anno <i>t-1</i>	Ciascun capodipartimento, direttore centrale, direttore generale e capo servizio
<b>Condivisione degli obiettivi relativi agli OS assegnati, ai tempi, ai risultati</b>	Preparazione da parte dei destinatari degli OS di una relazione illustrativa degli OS assegnati e degli OS trasversali ..... In coerenza con il PST decisionale e il PSN, con l'individuazione degli obiettivi operativi inseriti nel SW LIBRA PC attraverso i quali si realizzano gli OS assegnati	Maggio dell'anno <i>t-1</i>	Direttore generale, capidipartimento, direttori centrali, destinatari degli obiettivi strategici. Relazione trasmessa a Presidente e OIV
<b>Approvazione del PST gestionale</b>	Approvazione degli obiettivi operativi condivisi delle strutture da perseguire nel triennio successivo, sulla base del PST decisionale, e inserimento nel SW LIBRA PC	Maggio dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio dell'ISTAT
<b>Predisposizione del bilancio di previsione triennale e bilancio di previsione annuale</b> ..... <b>Approvazione del bilancio di previsione triennale e bilancio di previsione annuale</b>	Individuazione delle risorse finanziarie previste nel triennio e per l'anno	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	Strutture competenti della direzione generale ..... Consiglio dell'ISTAT
<b>Predisposizione del Programma annuale delle attività (PAA)</b>	Definizione degli obiettivi operativi, azioni/fasi, risorse, tempi, indicatori e relativi pesi, partendo dal primo anno del PST gestionale e inserimento nel SW LIBRA PC	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	Ciascun capodipartimento, direttore centrale, direttore generale e capo servizio con il coinvolgimento di tutto il personale
<b>Istruttoria presso l'OIV sulle informazioni presenti nel PAA, rilevanti per la misurazione e valutazione</b>	Analisi delle informazioni contenute nel PAA inerenti le relazioni tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, la significatività degli indicatori, la coerenza con gli altri documenti di programmazione e con i documenti di bilancio	Ottobre dell'anno <i>t-1</i>	OIV con il coinvolgimento di capidipartimento/direttori di riferimento
<b>Approvazione del PAA</b>	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 dell'ISTAT
<b>Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</b>	Indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dalla CIVIT, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Tra gli adempimenti sono citati quelli relativi alla posta elettronica certificata.	Entro 31 gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	A cura della Direzione generale con il supporto dei vertici dell'ISTAT
<b>Piano della performance</b>	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, come previsto dalla delibera CIVIT n.112/2010	Entro 31 gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	Documento definito in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo

Fasi	Modalità, contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili e soggetti coinvolti
<b>Monitoraggio degli obiettivi dichiarati afferenti agli OS assegnati e a quelli serventi gli OS di altre direzioni</b>	Rapporti intermedi sulle peculiarità degli obiettivi, successi e criticità	Nel corso dell'anno di riferimento $t$ , secondo una cadenza infrannuale	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Relazioni trasmesse a OIV
<b>Comunicazione di variazioni e criticità</b>	Segnalazione di variazioni e criticità al di fuori delle scadenze ufficiali previste per i monitoraggi che abbiano effetti sul perseguimento degli obiettivi strategici	Nel corso dell'anno di riferimento $t$ , al di fuori delle scadenze previste per i monitoraggi	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Relazioni trasmesse a OIV
<b>Monitoraggio degli obiettivi programmati nel PAA</b>	Rapporti intermedi sulle peculiarità degli obiettivi, successi e criticità. Popolamento del SW LIBRA-PC per il controllo di gestione	Nel corso dell'anno di riferimento $t$	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Rapporti trasmessi a OIV
<b>Relazione finale sullo stato della realizzazione degli obiettivi relativi agli OS assegnati e a quelli serventi gli OS di altre direzioni</b>	Rapporto finale sulle peculiarità degli obiettivi, successi e criticità	Fine dicembre dell'anno di riferimento $t$	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Relazioni trasmesse a OIV
<b>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</b>	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance	Entro aprile dell'anno di riferimento $t+1$	OIV
<b>Misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti generali</b>	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance. OIV propone, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione, al Presidente, la valutazione annuale dei direttori generali	Entro aprile dell'anno di riferimento $t+1$	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale OIV Presidente
<b>Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità e del restante personale</b>	Secondo quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance L'esito delle valutazioni è trasmesso all'OIV, il quale verifica la corretta applicazione del Sistema	Entro aprile dell'anno di riferimento $t+1$	Ciascun capodipartimento, Direttore generale, Direttore centrale Responsabili di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità Personale
<b>Predisposizione del conto consuntivo di bilancio</b>	Rendicontazione dei risultati della gestione complessiva dell'esercizio, della gestione, di competenza di cassa e dei residui	Entro aprile dell'anno di riferimento $t+1$	Strutture competenti della direzione generale
<b>Approvazione del conto consuntivo di bilancio</b>			Consiglio dell'ISTAT
<b>Relazione al parlamento sull'attività dell'Istat sulla raccolta, trattamento, e diffusione dei dati statistici della PA e sullo stato di attuazione del PSN</b>	Illustra i rapporti internazionali e la cooperazione, la collaborazione interistituzionale, lo stato di attuazione del PSN, l'organizzazione della produzione statistica e delle risorse umane del Sistan, la promozione della cultura statistica e formazione	Maggio dell'anno di riferimento $t+1$	Strutture competenti
<b>Relazione sulla performance</b>	Contiene i risultati organizzativi e individuali, perseguiti e programmati, le risorse, e il bilancio di genere. Il documento deve essere trasmesso alla CIVIT e presentata nell'ambito di apposite giornate della trasparenza.	Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento $t+1$ (comunque a partire dal 30 giugno 2012)	Documento definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione.  L'OIV valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale.
<b>Pubblicazione sul sito nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"</b>	Programma triennale per la trasparenza e integrità e stato di attuazione, Sistema di misurazione e valutazione della performance e relativi manuali operativi, Piano della performance e Relazione sulla performance, ammontare dei premi collegati a performance stanziati e effettivamente distribuiti, analisi dei dati relativi a grado differenziazione nell'uso della premialità, nominativi e curricula dei componenti gli OIV, curricula e retribuzioni dei dirigenti, curricula e retribuzioni di chi riveste incarichi di indirizzo politico amministrativo, incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati	Nel corso dell'anno $t$ e $t+1$	Strutture competenti  OIV promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e l'integrità
<b>Relazione annuale sullo stato del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni</b>	Contiene considerazioni sul monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Annuale	OIV

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. La preparazione del PST 2011-2013 ha inaugurato un nuovo modo di programmare le diverse attività dell'Istituto anche al fine di aumentare la coerenza dei piani settoriali ed agevolare l'acquisizione dei beni e servizi necessari.

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 (art. 10, co. 1. lett. a, d.lgs. 150/2009) 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 deve essere definito con la collaborazione dei vertici dell'amministrazione e adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, entro il 31 gennaio di ciascun anno.

Nella Tavola 1 sono sintetizzate le fasi più rilevanti dei processi di programmazione e del ciclo di gestione della performance, le modalità, i contenuti e le caratteristiche degli stessi, i tempi e i soggetti coinvolti.

Altri strumenti di programmazione e pianificazione adottati in Istat sono: il piano triennale dei fabbisogni di personale, il piano triennale informatico, il programma annuale degli eventi, il programma delle attività formative, il programma di sviluppo del software e il documento programmatico sulla sicurezza. 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 ricomponde 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. È garantito a qualsiasi utente interno l'accesso tramite password a tabelle e report sulla programmazione editoriale e ad informazioni di maggiore dettaglio.

Le informazioni contenute in questi piani possono essere di assoluta rilevanza ai fini della valutazione della performance dell'Istituto

purché siano accessibili e rese fruibili da elementi di collegamento con i sistemi di programmazione delle attività già esaminati.

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, la sperimentazione del sistema di *risk management*.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance potrà attingere ai dati e agli indicatori disponibili in ciascuno di questi strumenti.

Le informazioni quantitative e gli indicatori che saranno usati per la misurazione e la valutazione confluiranno in una banca dati, disponibile presso l'Ufficio tecnico di supporto all'OIV, al fine di predisporre serie storiche di dati.

## **4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **4.1 Ambiti di misurazione e valutazione**

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8. d.lgs. 150/2009) 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 raggiungimento 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.

## **4.2 Strutture valutate**

La misurazione della performance organizzativa concerne "ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso" (art. 7, co. 2, lett. a, d.lgs. 150/2009).

La struttura organizzativa dell'Istat prevede strutture dirigenziali di carattere generale (dipartimenti, direzione generale, direzioni centrali) e non generale (servizi giuridico-amministrativi e servizi tecnici). Al fine della valutazione della performance organizzativa si misurano i risultati dell'Istituto nel suo complesso ed i risultati delle strutture dirigenziali di carattere generale con riferimento agli obiettivi programmati.

## **4.3 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*

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.

## **4.4 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 e dei servizi*

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 di 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.

Si possono accompagnare anche con altri indicatori rappresentativi dell'output per unità di input.



## **5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **5.1 Ambiti di misurazione e valutazione**

L'ambito di misurazione e valutazione della performance individuale prevede (art. 9, co. 1 e co. 2, d.lgs 150/2009) due modalità distinte:

- la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti generali e del personale responsabile di strutture dirigenziali non generali (di cui all'art 5 del DPR n. 166 del 7 ottobre 2010), cioè di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità; essa è collegata:
  - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
  
- la misurazione e la valutazione della performance individuale del rimanente personale sono effettuate, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance, dai relativi dirigenti; esse sono collegate:
  - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
  - alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

### **5.2 Destinatari**

La misurazione e valutazione della performance individuale si riferisce ai responsabili di uffici dirigenziali generali, al personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (servizi giuridico-amministrativi e servizi tecnici) e al restante personale.

Il sistema sarà applicato ai destinatari secondo una logica di gradualità e funzionalità e tenendo conto della delibera 111/2010/CIVIT, nella quale si precisa che "le amministrazioni sono tenute ad operare la valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale, anche indipendentemente dalle conseguenze di ordine economico".

### **5.3 Criteri e procedure per la misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di uffici dirigenziali generali**

I responsabili di uffici dirigenziali generali (di seguito dirigenti generali) in Istat sono il Direttore generale, i Capi dipartimento e i Direttori centrali.

Il Sistema collega la retribuzione di risultato dei dirigenti alle prestazioni realizzate nel corso dell'anno ed alle competenze professionali e manageriali dimostrate.

Le prestazioni realizzate fanno riferimento alla performance che viene realizzata, avendo a riferimento gli obiettivi strategici assegnati e gli obiettivi operativi programmati.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento dei risultati, legati agli obiettivi strategici assegnati ed agli obiettivi operativi, avviene utilizzando i dati del controllo di gestione, il calcolo di indicatori, nonché facendo ricorso ai dati e alle informazioni contenute in relazioni, redatte secondo appositi modelli e altri sistemi informativi presenti in Istituto.

Il Sistema di misurazione e valutazione accompagna l'insieme delle attività che predeterminano la programmazione strategica e la programmazione degli obiettivi operativi.

Il Consiglio, su proposta del Presidente, assegna gli obiettivi strategici a ciascun dirigente generale. Questi redige una relazione illustrativa per indicare gli obiettivi operativi con i quali saranno perseguiti gli obiettivi strategici assegnati per mettere in luce le interdipendenze e il contributo specifico (azioni e prodotti) delle altre direzioni coinvolte, nonché gli indicatori. Viene pertanto assicurata la coerenza tra gli obiettivi strategici assegnati e gli obiettivi operativi proposti dai dirigenti, al fine anche di agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture per la definizione e il raggiungimento degli obiettivi trasversali.

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

A fianco di un indicatore di risultato rilevante per obiettivo strategico assegnato, possono essere eventualmente proposti indicatori *driver*, i quali, durante il monitoraggio, siano utili a segnalare eventuali criticità per il perseguimento della performance.

La valutazione dei comportamenti 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 (Presidente, Direttore generale e Capi dipartimento).

Diversamente dagli obiettivi, i comportamenti non sono oggetto di individuazione ed assegnazione da parte del valutato, ma sono predefiniti dal sistema stesso. I comportamenti sono aggregati in aree, definite dai corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione. I comportamenti integrano l'area valutativa delle prestazioni, consentendo una valutazione complessiva dell'operato dei dirigenti.

Inoltre, per espressa disposizione del decreto legislativo 150/2009, un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di misurazione e valutazione dei collaboratori nella formulazione dei giudizi, per i quali rileva anche un certo grado di differenziazione.

L'OIV fornisce al Presidente gli elementi per la valutazione annuale dei dirigenti generali e l'attribuzione ad essi dei premi di risultato (art. 14, co. 4 lett. e, d.lgs. 150/2009).

Negli allegati 1-4 sono indicati i metodi e le procedure per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e di quella individuale dei dirigenti generali, degli altri dirigenti e del restante personale.

#### **5.4 Criteri e procedure per la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità**

Il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (nel seguito "responsabile") in Istat è costituito dai responsabili dei servizi giuridici-amministrativi e dei servizi tecnici. La misurazione e la valutazione della performance individuale del responsabile è effettuata dal proprio dirigente diretto (direttore centrale oppure il direttore generale o il direttore di dipartimento, rispettivamente, per i servizi che dipendono da una direzione centrale o direttamente dalla direzione generale o dal dipartimento).

Nello schema di misurazione e valutazione individuale del "responsabile" sono rilevati il grado di attuazione degli obiettivi individuali, nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, e le competenze professionali e manageriali dimostrate (nel seguito comportamenti).

La misurazione e la valutazione del raggiungimento dei risultati riguardano sia il conseguimento degli obiettivi assegnati dal diretto dirigente sia il conseguimento degli obiettivi operativi propri della specifica struttura presenti nel PAA.

All'inizio di ciascun anno il competente direttore assegna a ciascun "responsabile" della propria direzione gli obiettivi della struttura, concordandoli con lo stesso.

In relazione agli obiettivi assegnati, il personale "responsabile" dovrà compilare la "Scheda Obiettivi", in accordo con il diretto dirigente. Al "responsabile" è richiesta inoltre una relazione, da inviare al diretto dirigente, sulle attività e le modalità con le quali perseguirà il proprio contributo.

Nella valutazione dei comportamenti rileva l'attività di supporto e di assistenza che il "responsabile" fornisce ai suoi 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, nonché la promozione delle pari opportunità.

I comportamenti non sono oggetto di individuazione ed assegnazione da parte del valutato, ma sono predefiniti dal sistema stesso. I comportamenti sono aggregati in aree, definite dai

corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione.

I comportamenti integrano l'area valutativa delle prestazioni, consentendo una valutazione complessiva dell'operato del personale "responsabile".

Per espressa disposizione del decreto legislativo n. 150 del 2009, un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di misurazione e valutazione dei collaboratori nella formulazione dei giudizi, per i quali rileva anche un certo grado di differenziazione.

Nell'allegato 3 sono specificati i metodi e le procedure per la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale "responsabile".

### **5.5 Criteri e procedure per la misurazione e la valutazione della performance individuale del rimanente personale**

La misurazione e la valutazione della performance individuale del rimanente personale (nel seguito "personale") riguarda:

- il personale appartenente ai livelli IV-VIII;
- il personale appartenente ai primi tre livelli non responsabile di unità organizzativa in posizioni di autonomia e responsabilità.

La misurazione e la valutazione della performance individuale è effettuata dal proprio dirigente diretto ed è articolata su due dimensioni:

- i risultati conseguiti rispetto a specifici obiettivi assegnati (di gruppo o individuali), nonché il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza;
- le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati (di seguito comportamenti).

All'inizio di ciascun anno ogni dirigente assegna al personale della propria struttura gli obiettivi da perseguire (individuali o di gruppo), concordandoli con lo stesso o con gli stessi (il gruppo). L'assegnazione avviene in forma collaborativa e trasparente. L'individuazione degli obiettivi di risultato individuali avviene tramite specifiche schede per la misurazione e la valutazione individuale; il contributo da fornire al raggiungimento degli obiettivi dell'unità

organizzativa di appartenenza è definito utilizzando le informazioni contenute nel PAA.

La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi attiene alle capacità, abilità e competenze espresse dal collaboratore nel processo di realizzazione degli obiettivi assegnati o degli obiettivi di gruppo.

Diversamente dagli obiettivi, i comportamenti non sono oggetto di individuazione ed assegnazione, ma sono predefiniti dal sistema stesso. I comportamenti sono aggregati in aree, definite dai corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione.

Nell'allegato 4 sono specificati i metodi e le procedure per la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale.

## **6. COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

L'OIV garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del decreto legislativo 150/2009, dei contratti collettivi nazionali, dei contratti integrativi, dei regolamenti interni all'amministrazione (art. 14, co. 4, lett. d, d.lgs 150/2009).

Il processo di misurazione e valutazione è gestito in un contesto di trasparenza, cooperazione e condivisione in tutte le sue fasi.

I livelli di performance attribuiti ai valutati sono comunicati e condivisi nel corso di un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

Il valutato, entro cinque giorni lavorativi dalla comunicazione della valutazione può presentare osservazioni o richiedere un ulteriore confronto con il valutatore diretto. La fase di contraddittorio deve concludersi entro dieci giorni.

In caso di contestazioni, il valutato può presentare istanza di riesame al dirigente generale sovraordinato al valutatore.

Il ricorso alle procedure di conciliazione sarà successivamente integrato in relazione alle precisazioni e osservazioni eventualmente formulate in materia dalla CIVIT.

## **7. LA RENDICONTAZIONE**

### **7.1 La Relazione sulla performance**

La relazione sulla performance deve comprendere i risultati organizzativi e individuali perseguiti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, sottolineandone gli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere.

Poiché la rendicontazione della performance coinvolge tutte le diverse strutture organizzative dell'Istituto, e le attività istituzionali interessano sia gli utenti esterni che la collettività nel suo insieme, è possibile integrare la rendicontazione fatta attraverso il controllo strategico e quello gestionale, con la rendicontazione sociale ed ambientale.

Queste scelte sono in sintonia con le indicazioni della Commissione europea per realizzare gli obiettivi della strategia europea di Lisbona, le quali definiscono la responsabilità sociale delle imprese come l'“integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le parti interessate”<sup>1</sup>. La logica della responsabilità sociale è la volontarietà delle iniziative, il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse, e l'orientamento alla trasparenza e all'autovalutazione.

La relazione sulla performance è, quindi, una pubblicazione annuale con la 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 in ambito economico, sociale ed ambientale rispetto agli impegni assunti, la capacità con cui essi sono perseguiti e gli obiettivi futuri, coerenti con i dati di bilancio. La relazione è anche uno strumento di comunicazione e dialogo con i portatori di interesse.

### **7.2 La relazione sulla performance multi-domini**

Un documento che rappresenti la responsabilità dell'Istituto su più domini è un investimento strategico, da integrare nella *governance* aziendale, al fine di incrementare la *performance* e lo sviluppo futuro. Queste pratiche di rendicontazione hanno la funzione di

---

<sup>1</sup> COM(2001)366 definitivo, Libro verde “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, Bruxelles, 18.07.2001; COM(2002)347 definitivo “Comunicazione della Commissione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile”; COM(2006)0136, Comunicazione della Commissione sulla responsabilità sociale d'impresa; Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2007 sulla responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato (2006/2133(INI)).

migliorare il clima di lavoro, valorizzando le risorse umane; di migliorare la fiducia e l'autorevolezza presso gli utenti esterni dell'Istat, limitando critiche inutili e campagne di stampa negative; di creare i presupposti per trasformazioni e differenziazioni nei servizi forniti, rispettando sensibilità e desideri degli utenti; di creare atteggiamenti proattivi nei soggetti che possono alimentare finanziamenti anche suppletivi.

Il **bilancio economico** ha la funzione di attestare lo stato di salute dell'Istituto dal punto di vista degli equilibri finanziari, della maggiore o minore flessibilità e capacità di spesa, della distribuzione delle risorse finanziarie per centri di spesa e per categorie di spesa, della creazione di aggregati economico-finanziari utili per il raccordo con le attività dell'Istituto.

Il **bilancio sociale** serve a migliorare, integrare e consolidare la *governance*, a verificare la relazione tra funzionamento dell'Istituto, il suo rendimento istituzionale ed il capitale sociale (interno ed esterno), a individuare e porre in essere i necessari riorientamenti. L'Istat, per quanto concerne questo dominio, è già fornito di strumenti che consentono interazioni con i propri portatori di interesse e con gli altri produttori/utenti, (Sistan, circoli di qualità, Scuola di statistica). L'*accountability* per questo dominio è utile a migliorare le azioni avviate e a rafforzare quelle già consolidate.

Il **bilancio di genere** costituisce parte integrante del bilancio sociale ed è visto come il supporto dell'Istituto agli aspetti di valorizzazione del capitale umano dell'organizzazione nell'ottica della promozione e della tutela del benessere dell'organizzazione e dei suoi membri e della promozione delle pari opportunità.

Il **bilancio ambientale** serve a misurare le pressioni sull'ambiente suscitate dalle diverse attività dell'Istat, in un contesto in cui la responsabilità ambientale ha la funzione di rendere minime le variazioni ambientali e rendere massima la sensibilità ai comportamenti rispettosi dell'ambiente.

Vanno avviate le procedure per creare questa tipologia di rendicontazione e va costituito un Comitato Guida ed un gruppo di lavoro, che sistematizzi la redazione del bilancio, selezionando gli indicatori da usare.

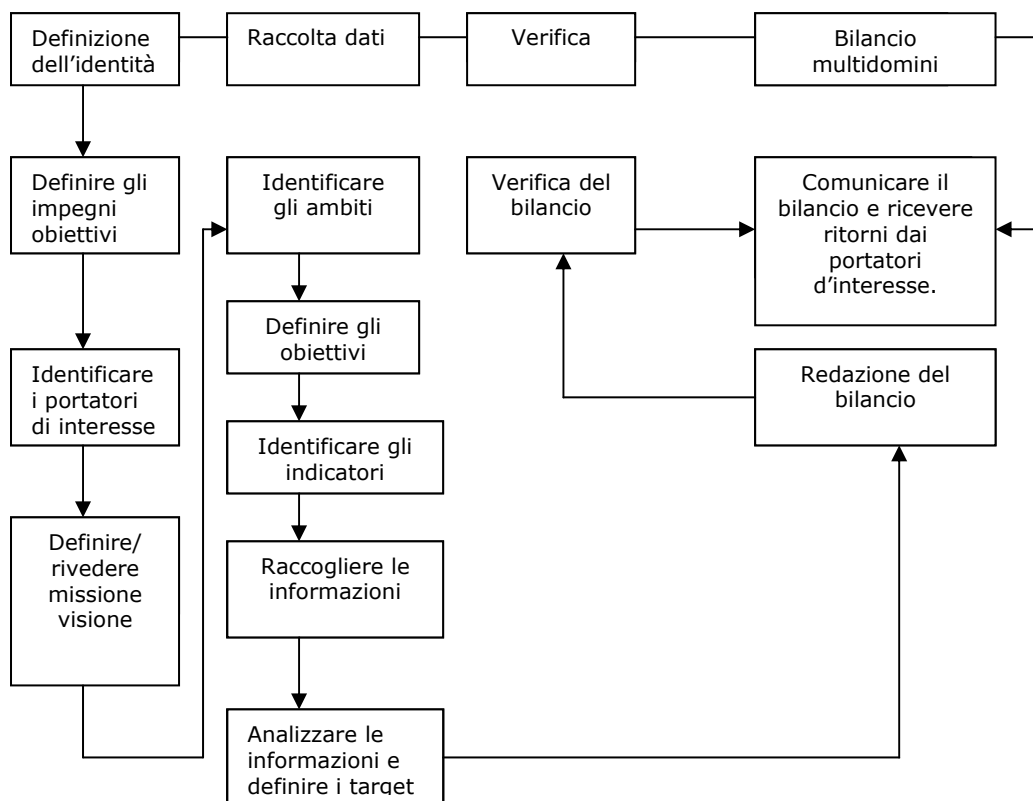


### 7.3 Standard del processo di costruzione dei sistemi di bilancio economico, sociale ed ambientale

In base allo standard AA1000, per integrare il bilancio sociale ed ambientale con gli strumenti ordinari dell'organizzazione, va prefigurato ed avviato un processo le cui fasi sono la definizione, la raccolta dati, la verifica ed il *reporting*.

Lo schema, per fasi e sottofasi, è il seguente:

#### INTEGRAZIONE TRA BILANCIO MULTIDOMINI E STRUMENTI ORDINARI DELL'ISTAT



## **7.4 Contenuti del Report**

Seguendo le linee guida del *Global Reporting Initiative* – G3, il report deve comprendere:

- tutte le entità sulle quali l'organizzazione esercita un controllo; rispetto alle azioni svolte verso queste entità, possono essere forniti indicatori di performance operativa,
- le entità sulle quali non si esercita un controllo ma un'influenza significativa; deve essere fornita un'informativa sulle attività svolte;
- le entità sulle quali si esercita solo un'influenza non significativa e sono tuttavia associate a sfide importanti per l'organizzazione perché i loro impatti sono significativi.

L'informativa standard da fornire riguarda:

- contesto generale per la comprensione della performance dell'organizzazione ossia la strategia, il profilo e la *governance*,
- modalità di gestione,
- sintesi dei risultati dell'Istat facendo riferimento ad indicatori chiave di performance che sintetizzano i risultati dell'Istat,
- misura della performance economica,
- misura della performance ambientale,
- misura della performance sociale.

## **7.5 Le responsabilità**

L'organo di indirizzo politico ha la responsabilità politica della rendicontazione.

Il gruppo di lavoro, costituito da rappresentanti della Direzione generale, dei Dipartimenti e/o delle Direzioni centrali, realizza il documento di rendicontazione.

L'OIV valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione; promuove, inoltre, e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del decreto legislativo n. 150/2009.

## **ALLEGATI**

## **Allegato 1**

### **Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

In coerenza con gli ambiti, i criteri e gli strumenti per la misurazione e valutazione della performance organizzativa individuati nel capitolo 4 per l'Istituto nel suo complesso e in coerenza con le linee strategiche adottate con i documenti di programmazione, si specificano i possibili indicatori per macroaggregati. Tali indicatori potranno essere rivisti alla luce del nuovo regolamento di organizzazione e della prossima riorganizzazione delle strutture tecniche dell'Istituto.

Poiché non è sempre ravvisabile un benchmark palese, si effettua il monitoraggio della dinamica di ciascun indicatore, laddove possibile, con riferimento al triennio.

#### ***Il grado di attuazione della strategia***

Definizione e sviluppo di documenti di programmazione, controllo e valutazione:

- Adozione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance",
- Definizione del "Piano della performance",
- Definizione del "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità",
- Definizione della "Relazione sulla performance",
- Approvazione dei documenti di programmazione e bilancio.

Accesso a dati e informazioni tramite web:

- Visitatori nell'anno (numerosità per tipologia),
- Pagine visitate (numerosità per tema),
- Byte scaricati (numerosità),
- Popolamento e ampliamento del *corporate data warehouse*,
- Rilasci a calendario - comunicati stampa e pubblicazioni secondo il piano editoriale - (numerosità).
- Tempestività del rilascio dei prodotti.

### Innovazione metodologica e tecnologica

- Diffusione *on line* (quota sul totale delle diffusioni),
- Dati raccolti attraverso il supporto informatico (quota sul totale).
- Rilascio di software,
- Quantità di processi soggetti ad audit.

### Innovazione dei processi amministrativi

- Nuove procedure e carte dei servizi nonché aggiornamento di quelle esistenti (numerosità),
- Gare avviate e concluse (numerosità e durata),
- Contenzioso civile, amministrativo e contabile (numerosità ed esiti),
- Utilizzazione della posta elettronica certificata,
- Realizzazione del protocollo informatico,
- Concorsi banditi e conclusi (numerosità e durata per concorso),
- Pratiche pensionistiche (numerosità e durata media),
- Mobilità interna (durata media del procedimento),
- Mobilità verso l'esterno e dall'esterno (numerosità),
- Sanzioni (incassi/sanzionati).

### Leadership nazionale

- Atti negoziali (convenzioni, accordi,...) con università, enti pubblici e privati (numerosità),
- Protocolli d'intesa siglati (numerosità),
- Audizioni in Parlamento e nelle Commissioni parlamentari (numerosità),
- Presenza sui media (numerosità).

### Leadership internazionale

- Partecipazione a progetti internazionali (numerosità),

- Progetti di cooperazione statistica con paesi in via di sviluppo (numerosità),
- Gruppi internazionali coordinati dall'Istat (numerosità).

#### Coordinamento e promozione della statistica ufficiale in Italia

- Applicazione del Codice italiano della statistica ufficiale all'intera rete del Sistan (linee guida diffuse, *peer review* realizzate, ...),
- Soggetti membri del Sistema statistico nazionale – Sistan (numerosità),
- Formazione organizzata per gli enti del Sistan (numerosità),
- Presenze alla Conferenza nazionale di statistica,
- Applicazione del Codice italiano delle statistiche ufficiali.

#### Soddisfazione dei bisogni dell'utenza

- Costituzione del Consiglio nazionale degli utenti in ambito Sistan (Costituzione si/no; numero incontri),
- Lanci di agenzia (numerosità),
- Richieste pervenute di dati (numerosità),
- Tempestività nella soddisfazione delle richieste pervenute (% dell'evaso entro le 24 ore),
- Rilascio dei file di microdati (numerosità, tempestività nella soddisfazione delle richieste),
- Laboratorio Adele (numerosità accessi).

#### Valorizzazione delle risorse umane

- Risorse umane per livelli, genere e classi di età per singola unità organizzativa,
- Progressioni di carriera ed economiche (numerosità),
- Corsi di formazione organizzati nell'anno (numerosità e tipologia),
- Frequenze ai corsi di formazione negli ultimi tre anni, per dipartimenti e direzioni (numero dei frequentanti sul personale disponibile per tipologia di corso),

- Mobilità interna del personale nell'anno di riferimento (numerosità),
- Misure sulla salute e sicurezza del personale (numero programmi e/o interventi effettuati; numerosità reclami per rischi e/o danni),
- Soddisfazione del personale,
- Benessere organizzativo.

### ***Il portafoglio delle attività e dei servizi***

- Numerosità degli obiettivi strategici a lungo, a breve e degli obiettivi operativi,
- Stato di realizzazione, per classi di realizzazione, di obiettivi operativi aggregati secondo criteri rilevanti (esempio per obiettivo strategico, sorgente, tipologia di processo, settore, ...),
- Input (risorse umane assegnate, risorse finanziarie, dotazione di infrastrutture),
- Output (microdati raccolti, microdati validati, dati rilasciati Eurostat, dati rilasciati ad enti ed organismi nazionali, rapporti, .....),
- Numerosità dei registri acquisiti e degli archivi amministrativi.

### ***Lo stato di salute dell'amministrazione***

- Indice di dipendenza finanziaria dell'Istat [(entrate correnti accertate – contributi stato)/ entrate correnti accertate],
- Trasferimenti dallo Stato,
- Risultati di gestione,
- Rigidità delle spese correnti (Spesa personale/Spesa corrente),
- Incidenza dei residui passivi totali (totale residui passivi/massa spendibile),
- Incidenza dei residui attivi totali (totale residui attivi/massa attiva),
- Velocità di gestione delle entrate totali (Riscossioni di competenza/Accertamenti di competenza),

- Velocità di gestione delle spese totali (pagamenti di competenza/impegni di competenza),
- Costo del personale al 31.12.2010 per unità organizzativa (Presidenza, Direzione Generale, Dipartimento tecnico, Direzioni centrali, Servizi) e per livelli e classi di età.



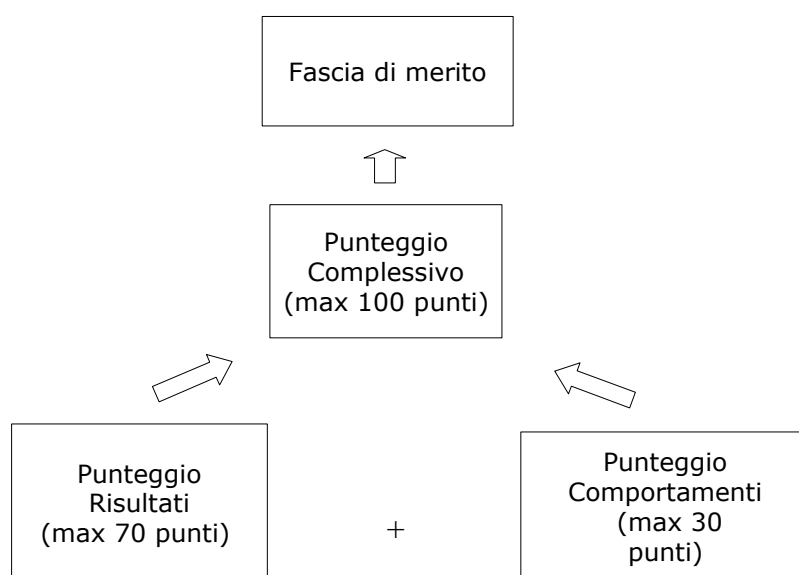
## Allegato 2

### Misurazione e valutazione della performance individuale della dirigenza generale

In coerenza con gli ambiti e i criteri per la misurazione e valutazione della performance individuale per la dirigenza generale, descritti nel capitolo 5.3, e in coerenza con le linee strategiche adottate con i documenti di programmazione, si dettagliano gli strumenti e la metodologia per la misurazione e valutazione delle prestazioni e dei comportamenti dei dirigenti generali.

Il sistema di valutazione della performance collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti professionali e manageriali.

La struttura complessiva del sistema di misurazione e valutazione è riassunta nello schema che segue.



## **La valutazione dei risultati**

La misurazione e la valutazione dei risultati sono relative al conseguimento degli obiettivi assegnati dagli organi di governo, in collaborazione con l'OIV, per un valore complessivo di 35 punti e degli obiettivi operativi presenti nel PAA per i restanti 35 punti.

Gli obiettivi assegnati saranno in numero massimo di tre, in conformità con quanto previsto dalla delibera 114/2010 della CiVIT (paragrafo 2.1) e con le indicazioni tratte dalle esperienze internazionali.

Per obiettivi assegnati si intendono:

1. obiettivi strategici o sotto-obiettivi, a breve,
2. concorso agli obiettivi strategici di altre direzioni,
3. realizzazione di attività innovative.

In seguito alla assegnazione degli obiettivi da parte degli organi di governo, ogni direttore dovrà compilare la "Scheda Obiettivi" (Prospetto n. 1).

Nella tabella sintetica per ciascun obiettivo si dovranno indicare il peso, i risultati attesi e l'indicatore di risultato.

Nella sezione descrittiva per ogni obiettivo dovranno essere illustrati più dettagliatamente:

1. i principali risultati previsti
2. gli obiettivi operativi registrati nel PAA utili alla realizzazione dell'obiettivo assegnato
3. eventuali fattori di rischio
4. eventuali contributi di altre direzioni alla realizzazione dell'obiettivo

**PROSPETTO N.1****SCHEDA OBIETTIVI**

DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE

TABELLA SINTETICA				
Obiettivo assegnato (1)	Peso (2)	Risultati previsti (3)	Indicatore di risultato (4)	Punteggio ex post del risultato (5 = 2*4)
	$\rho_1$			
	$\rho_2$			
	$\rho_3$			
TOTALE	35			Punteggio complessivo dei risultati

Descrizione Obiettivo "X"
Descrizione obiettivo Finalità, criteri di programmazione, innovazioni organizzative
Principali 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)

Al direttore è richiesta inoltre la redazione di rapporti sulle attività oggetto di valutazione secondo modalità prestabilite:

- nella scadenza semestrale;
- in sede di consuntivo, a chiusura delle attività dell'esercizio di riferimento.

I rapporti periodici sulle attività seguiranno il seguente schema:

- Principali risultati conseguiti in relazione a quelli previsti
- Innovazioni organizzative, di gestione, di prodotto, di processo e di comunicazione introdotte
- Azioni avviate e strumenti usati per migliorare la collaborazione, la trasparenza e la comunicazione nella direzione, tra le direzioni, con l'esterno
- Eventuali redistribuzioni delle risorse tra gli obiettivi

L'OIV potrà, a supporto del monitoraggio e della valutazione, avvalersi anche di elementi informativi aggiuntivi, quali, ad esempio, quelli contenuti nei sistemi informativi esistenti in Istituto.

Il calcolo del punteggio relativo agli obiettivi assegnati è:

$$R = \sum \rho_i P_i$$

in cui

R è il punteggio conseguito relativo agli obiettivi assegnati dove  $0 \leq R \leq 35$

$\rho_i$  è il peso attribuito al valore dell'obiettivo i-esimo

$P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo

I pesi in questione sono condivisi con i direttori in sede di definizione del Piano della performance e del PAA, in collaborazione con l'OIV.

La misurazione e valutazione degli obiettivi operativi presenti nel Programma annuale delle attività correnti si avvale delle risultanze del controllo di gestione prendendo in considerazione lo stato di attuazione di ciascuna attività.

I pesi assegnati agli obiettivi saranno calcolati in base agli anni-persona impiegati.

L'OIV può procedere ad ulteriori accertamenti richiedendo la documentazione relativa ai prodotti dichiarati nel Programma annuale delle attività.

Il punteggio relativo agli obiettivi operativi è:

$$S = \sum \omega_j A_j$$

in cui

S è il punteggio conseguito relativo agli obiettivi presenti nel PAA, dove  $0 \leq S \leq 35$

$\omega_j$  è il peso calcolato sulla base degli anni-persona impiegati

$A_j$  è lo stato di attuazione dell'obiettivo operativo fornito dal controllo di gestione.

La valutazione dei risultati è quindi data dalla somma dei punteggi degli obiettivi assegnati e degli obiettivi operativi:

$$Q = R + S$$

dove  $0 \leq Q \leq 70$

### **La valutazione dei comportamenti**

Ferma restando la necessità che i comportamenti siano conformi ai principi previsti dai codici disciplinari e di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, la valutazione dei comportamenti ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha una funzione rilevante in quanto integra la valutazione delle prestazioni evidenziando i molteplici aspetti ed attributi con i quali può essere definita la funzione manageriale espressa dal valutato.

A tale scopo sono individuati tre ambiti:

- Capacità organizzativa;
- Leadership e capacità di governo delle risorse;
- Orientamento strategico

Ciascun ambito è articolato in fattori, associati a descrittori utili a esemplificare le caratteristiche dei comportamenti (Prospetto n. 2).

A ciascun fattore è attribuito un peso.

## PROSPETTO N. 2

### SCHEMA DEI COMPORAMENTI

<b>Ambiti</b>	<b>Fattori</b>	<b>Pesi</b>	<b>Descrittori Criteri di valutazione</b>
CAPACITA' ORGANIZZATIVA	Capacità di iniziativa	$\gamma_1$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha un approccio propositivo improntato alla flessibilità e alla individuazione di soluzioni alternative</li> <li>• Accetta e ricerca soluzioni innovative</li> <li>• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività o dei metodi</li> <li>• Anticipa le situazioni critiche e predispone adeguati piani di intervento</li> </ul>
	Capacità di risolvere problemi	$\gamma_2$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' obiettivo nell'analisi dei problemi e ha indipendenza di giudizio</li> <li>• Decide anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata</li> <li>• Affronta con risolutezza e prontezza le situazioni critiche emergenti e sopravvenute</li> <li>• Assume la responsabilità della gestione di situazioni critiche</li> </ul>
	Approccio ai vincoli	$\gamma_3$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi</li> <li>• Presta particolare attenzione, nella definizione di obiettivi e prodotti, agli aspetti economici connessi alla attività di competenza e alle risorse disponibili</li> <li>• Nella gestione tiene sempre conto della regolamentazione di riferimento e delle eventuali innovazioni normative</li> </ul>
LEADERSHIP E CAPACITA' DI GOVERNO DELLE RELAZIONI INTERNE	Conoscenza delle risorse interne	$\gamma_4$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conosce le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori</li> <li>• Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale</li> <li>• Favorisce la mobilità del personale</li> </ul>
	Tutela del benessere e delle pari opportunità	$\gamma_5$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove le pari opportunità</li> <li>• Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori</li> <li>• Ha consapevolezza delle relazioni umane intraorganizzative e tiene conto delle eventuali incompatibilità</li> </ul>
	Capacità di motivazione	$\gamma_6$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e attitudini professionali</li> <li>• 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</li> <li>• Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti</li> </ul>
	Collaborazione interorganizzativa	$\gamma_7$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposta proficue forme di collaborazione con altre direzioni dell'Istituto</li> <li>• Promuove, imposta e realizza attività che consentano l'integrazione tra i processi trasversali</li> <li>• 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</li> <li>• Promuove condizioni favorevoli di comunicazione, integrazione, di trasparenza nei rapporti con l'utenza interna</li> </ul>
ORIENTAMENTO STRATEGICO	Consapevolezza dell'impatto	$\gamma_8$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelle azioni e nelle scelte organizzative ha un approccio multifattoriale nella previsione e nella valutazione dei risultati</li> <li>• Ha una visione orientata sul lungo periodo e si attiva su risultati che possono essere portati a conclusione anche da altre persone</li> <li>• Orienta alla qualità i processi lavorativi stabilendo propri standard di prestazione e obiettivi di eccellenza</li> </ul>
	Orientamento all'utenza	$\gamma_9$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove condizioni favorevoli di comunicazione, e di trasparenza con l'utenza esterna</li> <li>• Individua i bisogni e le esigenze degli utenti e li soddisfa in modo adeguato</li> <li>• Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi</li> <li>• Focalizza la gestione sulla maggiore rispondenza dei risultati alle esigenze e alle aspettative dell'utenza, anche al fine di anticiparne la domanda</li> </ul>
	Capacità di relazione con soggetti esterni	$\gamma_{10}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine</li> <li>• Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati</li> <li>• Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali</li> </ul>
Peso totale		30	

Per ciascun fattore è definita una scala di valutazione modulata in quattro livelli:

- Eccellente = 1
- Buona = 0,7
- Sufficiente = 0,5
- Insufficiente = 0

Il punteggio complessivo, quindi, corrisponde alla sommatoria dei prodotti della scala di valutazione assegnata con i pesi dei fattori, entro un massimo di 30 punti.

$$C = \sum_{i=1}^{10} \gamma_i F_i$$

in cui

C è il punteggio relativo alla valutazione dei comportamenti, dove  $0 \leq C \leq 30$

$\gamma_i$  è il peso attribuito al fattore i-esimo

$F_i$  è il punteggio ottenuto per il fattore i-esimo, dove F può assumere i valori 0; 0,5; 0,7; 1.

Il punteggio complessivo della performance è dato dalla somma di Risultati e Comportamenti:

$$T = Q + C$$

Dove  $0 \leq T \leq 100$

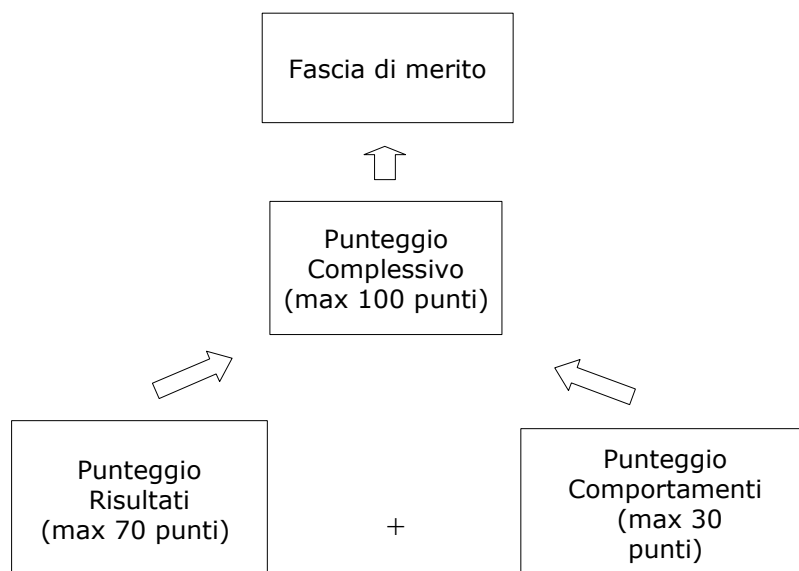
### Allegato 3

#### **Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità**

In coerenza con gli ambiti, i criteri e gli strumenti per la misurazione e valutazione della performance individuale per il personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e in coerenza con le linee strategiche adottate con i documenti di programmazione, si dettagliano gli strumenti e le metodologie per la misurazione e valutazione delle prestazioni e dei comportamenti dei responsabili dei servizi tecnici e giuridico-amministrativi.

La performance individuale del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (di seguito personale "responsabile") è costituita da prestazioni effettuate e da comportamenti.

La struttura complessiva del sistema di misurazione e valutazione è riassunta nello schema che segue.





## **La valutazione dei risultati**

La misurazione e la valutazione del raggiungimento dei risultati riguardano per un massimo di 35 punti il conseguimento degli obiettivi assegnati dal diretto dirigente e per un massimo di 35 punti il conseguimento degli obiettivi operativi propri della specifica struttura presenti nel PAA.

Gli obiettivi assegnati saranno in numero massimo di tre, in conformità con quanto previsto dalla delibera 114/2010 della CiVIT (paragrafo 2.1) e con le indicazioni tratte dalle esperienze internazionali.

Per obiettivi assegnati si intendono gli obiettivi strategici assegnati al direttore centrale, per i quali sarà valutato il contributo realizzato dal capo-servizio ed altri obiettivi assegnati dal direttore stesso, ritenuti di particolare rilevanza.

In seguito alla assegnazione degli obiettivi da parte del diretto dirigente il valutato dovrà compilare la "Scheda Obiettivi" (Prospetto n. 1), in accordo con il diretto dirigente. Nella scheda per ciascun obiettivo assegnato è indicato il peso, il contributo atteso come risultato e l'indicatore di risultato.

Al responsabile del servizio è richiesta una relazione, da inviare al diretto dirigente, sulle attività e le modalità con le quali perseguirà il suo contributo:

- in occasione dell'assegnazione degli obiettivi;
- nella scadenza semestrale;
- in sede di consuntivo, a chiusura delle attività dell'esercizio di riferimento.

**PROSPETTO N.1****SCHEDA OBIETTIVI CAPI-SERVIZIO**

DIPARTIMENTO				
DIREZIONE CENTRALE				
STRUTTURA/SERVIZIO				
RESPONSABILE SERVIZIO				
<b>OBIETTIVI ASSEGNATI</b>				
Obiettivo assegnato	Peso obiettivo assegnato	Risultati previsti	Indicatore di risultato [0;1], [0≤p≤1]	Punteggio ex-post del risultato
	%			
	%			
	%			
<b>TOTALE</b>	<i>100%</i>			

<b>RELAZIONE DEL RESPONSABILE DEL SERVIZIO TECNICO/GIURIDICO AMMINISTRATIVO</b>
Descrizione degli obiettivi assegnati Finalità, criteri di programmazione, innovazioni organizzative
Principali risultati previsti
Fattori di rischio
Contributi di altre strutture (descrizione dei contributi e indicazione delle modalità di collaborazione)
Proposte relative alla formazione del responsabile e a quella dei collaboratori

Il calcolo del punteggio concernente gli obiettivi assegnati è:

$$R = \sum \varphi_i P_i$$

in cui

R è il punteggio conseguito relativo agli obiettivi assegnati dove  $0 \leq R \leq 35$

$\varphi_i$  è il peso attribuito al valore dell'obiettivo i-esimo

$P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo

I 35 punti relativi al conseguimento degli obiettivi operativi, propri della specifica struttura presenti nel PAA, sono attribuiti avvalendosi delle risultanze del controllo di gestione, prendendo in considerazione lo stato di attuazione di ciascuna attività. I pesi assegnati agli obiettivi saranno calcolati in base agli anni-persona impiegati.

Il punteggio relativo alla realizzazione degli obiettivi operativi è:

$$S = \sum \omega_j A_j$$

in cui

S è il punteggio conseguito relativo agli obiettivi operativi presenti nel PAA, dove  $0 \leq S \leq 35$ ,

$\omega_j$  è il peso calcolato sulla base degli anni-persona impiegati,

$A_j$  è lo stato di attuazione dell'obiettivo operativo fornito dal controllo di gestione.

La valutazione dei risultati è quindi data dalla somma dei punteggi degli obiettivi assegnati e degli obiettivi operativi:

$$Q = R + S$$

dove  $0 \leq Q \leq 70$

## **La valutazione dei comportamenti**

Ferma restando la necessità che i comportamenti siano conformi ai principi previsti dai codici disciplinari e di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, la valutazione dei comportamenti ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha una funzione rilevante in quanto integra la valutazione delle prestazioni evidenziando i molteplici aspetti ed attributi con i quali può essere definita la funzione manageriale espressa dal valutato.

A tale scopo sono individuati tre ambiti:

- Gestione e realizzazione;
- Leadership e capacità di governo delle relazioni interne;
- Orientamento al risultato

Ciascun ambito è articolato in fattori, associati a descrittori utili a esemplificare le caratteristiche dei comportamenti (prospetto n. 2).

A ciascun fattore è attribuito un peso dal valutatore.

**PROSPETTO N. 2**  
**SCHEMA DEI COMPORTAMENTI PER I RESPONSABILI DI SERVIZIO**

<b>Ambiti</b>	<b>Fattori</b>	<b>Pesi</b>	<b>Descrittori Criteri di valutazione</b>
GESTIONE E REALIZZAZIONE	Capacità di iniziativa	$\gamma_1$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha un approccio improntato alla flessibilità</li> <li>○ Accetta, ricerca e propone soluzioni innovative.</li> <li>○ Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività o dei metodi</li> <li>○ Anticipa le situazioni critiche e predispone adeguati piani di intervento</li> </ul>
	Capacità di risolvere problemi	$\gamma_2$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ E' obiettivo nell'analisi dei problemi e ha indipendenza di giudizio</li> <li>○ 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</li> <li>○ Assume, quando di sua competenza, la responsabilità della gestione di situazioni critiche</li> </ul>
	Approccio ai vincoli	$\gamma_3$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi e collabora con il Direttore nella determinazione dei fabbisogni di struttura</li> <li>○ Nella gestione tiene sempre conto della regolamentazione di riferimento e delle eventuali innovazioni normative</li> </ul>
LEADERSHIP E CAPACITA' DI GOVERNO DELLE RELAZIONI INTERNE	Conoscenza delle risorse interne	$\gamma_4$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conosce le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori</li> <li>○ Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale</li> <li>○ Assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e attitudini professionali dei collaboratori</li> <li>○ Definisce obiettivi individuali chiari e condivisi</li> </ul>
	Tutela del benessere e delle pari opportunità	$\gamma_5$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Garantisce le pari opportunità</li> <li>○ Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori</li> <li>○ Ha consapevolezza delle relazioni umane intraorganizzative e tiene conto delle eventuali incompatibilità</li> </ul>
	Capacità di motivazione	$\gamma_6$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motiva e incentiva i propri collaboratori, utilizza adeguatamente lo strumento della delega come modalità di gestione</li> <li>○ 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</li> <li>○ Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti</li> </ul>
	Collaborazione interorganizzata	$\gamma_7$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Imposta proficue forme di collaborazione con altre strutture della direzione o di altre direzioni dell'Istituto, tenendo comunque adeguatamente informato il Direttore</li> <li>○ 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</li> <li>○ Promuove condizioni favorevoli di comunicazione, integrazione, di trasparenza nei rapporti con l'utenza interna</li> </ul>
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Consapevolezza dell'impatto	$\gamma_8$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nelle azioni e nelle scelte organizzative ha un approccio multifattoriale nella previsione e nella valutazione dei risultati</li> <li>○ Cura la condivisione degli obiettivi strategici generali e degli obiettivi di struttura con il personale della struttura</li> <li>○ Orienta alla qualità i processi lavorativi stabilendo propri standard di prestazione e obiettivi di eccellenza</li> </ul>
	Orientamento all'utenza e relazione con soggetti esterni	$\gamma_9$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha riguardo alle esigenze espresse dall'utenza esterna e cura con attenzione tutti gli aspetti relativi alla rendicontazione delle attività e alla trasparenza</li> <li>○ Partecipa ad attività interorganizzative, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'Istituto</li> <li>○ Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati</li> </ul>
	Interazione con il Direttore	$\gamma_{10}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contribuisce alla definizione delle strategie di lungo e medio periodo in coerenza con la missione dell'Istituto</li> <li>○ Relaziona tempestivamente sulle attività e sulle criticità</li> <li>○ Ha in generale un atteggiamento propositivo nel rappresentare problemi, offrire proposte di soluzioni, rappresentare istanze del personale, proporre innovazioni organizzative</li> </ul>
Peso totale		30	

Per ciascun fattore è definita una scala di valutazione modulata in quattro livelli:

- Eccellente = 1
- Buona = 0,7
- Sufficiente = 0,5
- Insufficiente = 0

Il punteggio complessivo, quindi, corrisponde alla sommatoria dei prodotti della scala di valutazione assegnata con i pesi dei fattori, entro un massimo di 30 punti.

$$C = \sum_{i=1}^{10} \gamma_i F_i$$

in cui

C è il punteggio relativo alla valutazione dei comportamenti, dove  $0 \leq C \leq 30$

$\gamma_i$  è il peso attribuito al fattore i-esimo

$F_i$  è il punteggio ottenuto per il fattore i-esimo, dove F può assumere i valori 0; 0,5; 0,7, 1.

### **Valutazione complessiva della performance**

Il punteggio complessivo della performance è dato dalla somma dei punteggi concernenti la realizzazione degli obiettivi assegnati e degli obiettivi operativi con il punteggio concernente la valutazione dei comportamenti:

$$T = Q + C$$

dove  $0 \leq T \leq 100$

## Allegato 4\*

### Misurazione e valutazione della performance individuale del personale

In coerenza con gli ambiti, i criteri e gli strumenti per la misurazione e valutazione della performance individuale del personale, descritti nel capitolo 5.5, e in coerenza con le linee strategiche adottate con i documenti di programmazione, si dettagliano gli strumenti e le metodologie per la misurazione e valutazione delle prestazioni e dei comportamenti del "personale".

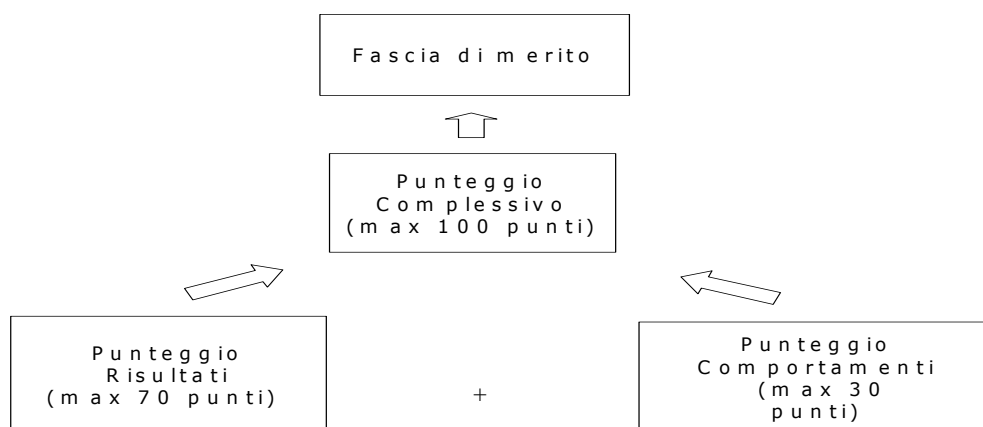
Per "personale" si intende:

- Il personale appartenente ai livelli IV-VIII;
- Il personale appartenente ai primi tre livelli non responsabile di unità organizzativa in posizioni di autonomia e responsabilità.

La misurazione e la valutazione della performance individuale è effettuata dal proprio dirigente diretto (Direttore centrale, Dirigente di prima fascia, Capo servizio o Dirigente di seconda fascia) ed è articolata su due dimensioni:

- i risultati conseguiti rispetto a specifici obiettivi assegnati (di gruppo o individuali) nonché il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza;
- le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati (di seguito comportamenti).

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



\* Con le modifiche apportate dal Consiglio nella seduta del 31 maggio 2011

## La valutazione delle prestazioni

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento dei risultati sono relative al conseguimento degli obiettivi assegnati dal diretto superiore, per un valore complessivo di 70 punti.

Gli obiettivi individuali assegnati saranno registrati nella "Scheda Obiettivi" (Prospetto n.1). Nella tabella sintetica verrà riportato il peso attribuito a ciascun obiettivo, i risultati attesi e l'indicatore di risultato.

### PROSPETTO N.1

#### SCHEDA OBIETTIVI

DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
STRUTTURA/SERVIZIO
RISORSA

TABELLA SINTETICA				
Obiettivo assegnato (1)	Peso (2)	Risultati attesi (3)	Indicatore di risultato (4)	Punteggio ex post (5 = 2*4)
	$\omega_1$			
	$\omega_2$			
	...			
	$\omega_j$			
TOTALE	70			Punteggio complessivo ex post

Il calcolo del punteggio relativo agli obiettivi assegnati è:

$$S = \sum \omega_j A_j$$

in cui

S è il punteggio conseguito relativo agli obiettivi presenti nel PAA, dove  
 $0 \leq S \leq 70$ ,



$\omega_j$  è il peso attribuito all'obiettivo j-esimo,  
 $A_j$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo j-esimo.

## **La valutazione dei comportamenti**

Ferma restando la necessità che i comportamenti siano conformi ai principi previsti dai codici disciplinari e di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, la valutazione dei comportamenti ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha una funzione rilevante in quanto integra la valutazione delle prestazioni evidenziando i molteplici aspetti ed attributi con i quali può essere definita la funzione manageriale espressa dal valutato.

A tale scopo sono individuati quattro ambiti:

- organizzazione;
- relazione;
- realizzazione;
- professionalità.

Ciascun ambito è articolato in fattori, associati a descrittori utili a esemplificare le caratteristiche dei comportamenti (prospetto n. 2).

A ciascun descrittore è attribuito un peso. Dati pesi uguali per ciascun descrittore ( $\gamma_i = 3$ ), sarà consentita al valutatore una variabilità pari al 20%. Ciascun peso ( $\gamma_i$ ), quindi, deve assumere un valore compreso tra  $2,4 \leq \gamma_i \leq 3,6$  e la sommatoria dei pesi deve essere pari a 30. Il valutatore deve tenere conto della coerenza con il profilo professionale e le attività svolte dal valutato.

**PROSPETTO N. 2**

**SCHEDA DEI COMPORAMENTI**

<b>NOME, COGNOME</b>
<b>LIVELLO</b>
<b>STRUTTURA/SERVIZIO</b>
<b>DIREZIONE CENTRALE</b>
<b>DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO</b>

<b>Ambiti</b>	<b>Fattori</b>	<b>Pesi</b> $2,4 \leq \gamma_i \leq 3,6$	<b>Descrittori</b> <b>Criteri di valutazione</b>	<b>Valutazione per criterio</b> <b>(0; 0,5; 0,7; 1)</b>	<b>Punteggio ex post</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)=(3)*(5)</b>
ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	$\gamma_1$	Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi		
		$\gamma_2$	Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza		
	Flessibilità	$\gamma_3$	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze della struttura di appartenenza, anche in presenza di mutamenti organizzativi		
RELAZIONE	Gestione della comunicazione	$\gamma_4$	E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente		
	Gestione della relazione	$\gamma_5$	Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori		
REALIZZAZIONE	Tempestività	$\gamma_6$	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione		
	Accuratezza	$\gamma_7$	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato		

PROFESSIONALITA'	Sviluppo e condivisione della conoscenza	$\gamma_8$	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale		
		$\gamma_9$	Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni		
	Analisi e soluzione dei problemi	$\gamma_{10}$	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisi, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo		
Peso totale		30			

Per ciascun descrittore è definita una scala di valutazione modulata in quattro livelli:

- Eccellente = 1
- Buona = 0,7
- Sufficiente = 0,5
- Insufficiente = 0

Il punteggio complessivo, quindi, corrisponde alla sommatoria dei prodotti della scala di valutazione assegnata con i pesi dei fattori, entro un massimo di 30 punti.

10

$$C = \sum_{i=1}^{10} \gamma_i F_i$$

in cui

C è il punteggio relativo alla valutazione dei comportamenti, dove  $0 \leq C \leq 30$

$\gamma_i$  è il peso attribuito al fattore i-esimo

$F_i$  è il punteggio ottenuto per il fattore i-esimo, dove F può assumere i valori 0; 0,5; 0,7, 1.

Il punteggio complessivo della performance è dato dalla somma di Risultati e Comportamenti:

$$T = S + C$$

dove  $0 \leq T \leq 10$ .