

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

Istat, luglio 2012

---

\* Il presente documento è stato adottato dal Consiglio dell'Istat nella seduta del 3 luglio 2012 e costituisce l'aggiornamento del documento "Sistema di misurazione e valutazione della performance in Istat" precedentemente adottato con Deliberazione n.20/PRES del 29 dicembre 2010 ratificata, con modifiche, dal Consiglio dell'Istat nella seduta del 18 febbraio 2011.

<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. L'ISTAT: MISSIONE, VISIONE, COMPITI E STRUTTURE .....</b>	<b>5</b>
<b>3. ALBERO DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Il monitoraggio.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Il ciclo di gestione della performance e i principi del sistema di misurazione e valutazione .....</b>	<b>10</b>
<b>4. DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO E STRUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>11</b>
<b>5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>5.1 Ambiti di misurazione e valutazione.....</b>	<b>16</b>
<b>5.2 Strutture di riferimento.....</b>	<b>16</b>
<b>5.3 Criteri per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.....</b>	<b>16</b>
<b>5.4 Strumenti per la valutazione della performance organizzativa .....</b>	<b>17</b>
<b>6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>18</b>
<b>6.1 Ambiti di misurazione e valutazione.....</b>	<b>18</b>
<b>6.2 Destinatari .....</b>	<b>18</b>
<b>6.3 Misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili di uffici dirigenziali generali .....</b>	<b>19</b>
<i>6.3.1 Metodi e procedure per la valutazione delle prestazioni.....</i>	<i>19</i>
<i>6.3.2 Metodi e procedure per la valutazione dei comportamenti .....</i>	<i>22</i>
<b>6.4 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di uffici dirigenziali non generali.....</b>	<b>25</b>
<i>6.4.1 Metodi e procedure per la valutazione delle prestazioni.....</i>	<i>25</i>
<i>6.4.2 Metodi e procedure per la valutazione dei comportamenti .....</i>	<i>28</i>
<b>6.5. Misurazione e valutazione della performance individuale del personale .....</b>	<b>31</b>
<i>6.5.1 Metodi e procedure per la valutazione delle prestazioni.....</i>	<i>31</i>
<i>6.5.2 Metodi e procedure per la valutazione dei comportamenti organizzativi .....</i>	<i>36</i>
<b>7. ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E CASI PARTICOLARI .....</b>	<b>43</b>
<b>7.1 Data di riferimento per la valutazione ed individuazione del soggetto competente.....</b>	<b>43</b>
<b>7.2 Riorganizzazione .....</b>	<b>43</b>
<b>7.3 Trasferimento o assegnazione di personale.....</b>	<b>43</b>
<b>7.4 Maternità.....</b>	<b>44</b>
<b>7.5 Uffici della Presidenza e uffici a supporto dell'OIV .....</b>	<b>44</b>
<b>7.6 Procedure di conciliazione .....</b>	<b>44</b>

## 1. PREMESSA

Il sistema di misurazione e di valutazione della performance adottato dall'Istat è finalizzato al miglioramento dei risultati ottenuti dall'Istituto in termini di efficienza ed efficacia, nonché della qualificazione del personale, allo scopo di migliorarne la qualità del lavoro, l'assetto organizzativo in cui esso opera, ivi compresa l'interazione con la dirigenza. Esso costituisce un punto di equilibrio tra le necessità di governo della Pubblica Amministrazione e l'autonomia degli enti che di essa fanno parte.

In particolare, nell'ambito della legislazione adottata in questi anni con l'obiettivo di promuovere il miglioramento della qualità dei servizi pubblici tramite una maggiore *accountability* nella Pubblica Amministrazione, il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito "Decreto") segna un passaggio importante, definendo interventi volti all'aumento della trasparenza e dell'integrità, alla misurazione e alla valutazione della performance, e introducendo il merito-premialità nella Pubblica Amministrazione. D'altra parte, il citato Decreto consente un'applicazione flessibile e decentrata, giacché i destinatari di esso hanno ampi margini di azione, da esercitare nell'ambito dei requisiti metodologici minimi o criteri generali, indicati nel Decreto stesso e ulteriormente definiti dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito "CIVIT"), prevista dall'art. 13 del Decreto.

I principi generali della misurazione, valutazione e trasparenza della performance, previsti dal Titolo II del Decreto, richiamano le finalità (miglioramento della qualità dei servizi offerti e crescita delle competenze professionali valorizzando il merito ed erogando i premi secondo i risultati individuali ed organizzativi), i criteri di ispirazione (soddisfamento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi) e le condizioni di trasparenza del Sistema stesso (modalità e strumenti di comunicazione delle informazioni relative alle misurazioni e alle valutazioni della performance). L'art. 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito "Sistema").

L'Istituto ha adottato il proprio Sistema con deliberazione presidenziale n. 20 del 29 dicembre 2010. Successivamente all'adozione del Sistema, sono intervenuti alcuni nuovi fattori, che hanno modificato il quadro in cui il Sistema stesso si era inserito.

Innanzitutto, nel corso del 2011 sono stati approvati provvedimenti normativi integrativi del Decreto. In particolare:

- il DPCM 26 gennaio 2011 (pubblicato nella G.U. n. 116 del 20 maggio 2011), in tema di limiti e modalità di applicazione del norme relative alla misurazione, valutazione e trasparenza della performance individuale, tra l'altro, ai ricercatori e ai tecnologi degli enti di ricerca;
- il d. lgs. 1 agosto 2011, n. 241 (pubblicato nella G.U. 22 agosto 2011, n. 194), recante modifiche ed integrazioni ad alcuni articoli del Decreto.

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

La CiVIT ha inoltre definito ulteriori indirizzi ai fini di un miglioramento dell'attuazione dei principi e degli strumenti previsti dal Decreto, fornendo Linee guida, integrative di quelle già fornite nel 2010, relative, tra l'altro, al processo di redazione e ai contenuti del Sistema (cfr. delibera n. 1 del 5 gennaio 2012).

Infine, la recente intesa Governo-Sindacati sulla riforma del lavoro pubblico, sottoscritta il 3 maggio 2012, prevede una razionalizzazione e semplificazione dei sistemi di valutazione, da realizzare mediante il perseguimento di due direttrici principali:

- il superamento della ripartizione dei dipendenti nelle tre fasce di merito, previste dall'art. 19 del Decreto;
- la prevalenza della valutazione della performance organizzativa su quella individuale.

Il presente documento costituisce pertanto l'aggiornamento del Sistema approvato alla fine del 2010, alla luce del nuovo assetto organizzativo dell'Istat e dell'esperienza maturata nel primo anno di applicazione del Sistema, nonché dei provvedimenti normativi e delle delibere CiVIT intervenuti successivamente all'adozione del precedente Sistema. In tale contesto, tale aggiornamento si pone come strumento di miglioramento dell'organizzazione del lavoro, di crescita delle competenze professionali, di valorizzazione del merito e della professionalità, nonché di incentivazione della qualità della prestazione lavorativa.

## 2. L'ISTAT: MISSIONE, VISIONE, COMPITI E STRUTTURE

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

**MISSIONE:** La missione dell'Istat è di servire la collettività con la produzione e la comunicazione di informazioni statistiche e analisi di elevata qualità, realizzate in piena autonomia e sulla base di rigorosi principi etico-professionali e dei più avanzati standard scientifici, 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, ecc.).

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

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

- a) alla predisposizione del programma statistico nazionale;
- b) alla esecuzione dei censimenti e delle altre rilevazioni statistiche previste dal programma statistico nazionale ed affidate alla esecuzione dell'Istituto;
- c) all'indirizzo e al coordinamento delle attività statistiche degli enti ed uffici facenti parte del Sistema statistico nazionale;
- d) all'assistenza tecnica agli enti ed uffici facenti parte del Sistema statistico nazionale, nonché alla valutazione, sulla base dei criteri stabiliti dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica, dell'adeguatezza dell'attività di detti enti agli obiettivi del programma statistico nazionale;
- e) alla predisposizione delle nomenclature e metodologie di base per la classificazione e la rilevazione dei fenomeni di carattere demografico, economico e sociale. Le nomenclature e le metodologie sono vincolanti per gli enti ed organismi facenti parte del Sistema statistico nazionale;
- f) alla ricerca e allo studio sui risultati dei censimenti e delle rilevazioni effettuate, nonché sulle statistiche riguardanti fenomeni d'interesse nazionale e inserite nel programma triennale;
- g) alla pubblicazione e diffusione dei dati, delle analisi e degli studi effettuati dall'Istituto ovvero da altri uffici del Sistema statistico nazionale che non possano provvedervi direttamente; in particolare alla pubblicazione dell'annuario statistico italiano e del Bollettino mensile di statistica;

- h) alla promozione e allo sviluppo informatico a fini statistici degli archivi gestionali e delle raccolte di dati amministrativi;
- i) allo svolgimento di attività di formazione e di qualificazione professionale per gli addetti al Sistema statistico nazionale;
- l) ai rapporti con enti ed uffici internazionali operanti nel settore dell'informazione statistica;
- m) alla promozione di studi e ricerche in materia statistica;
- n) alla esecuzione di particolari elaborazioni statistiche per conto di enti e privati, remunerate a condizioni di mercato.

Inoltre, ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 7 settembre 2010, n. 166, 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 è al centro del Sistan, sistema a rete al quale partecipano circa 3.500 enti, e costituisce l'interlocutore principale del Sistema statistico europeo (Sse), coordinato da Eurostat. Sulla base del Codice di condotta europeo e dei 15 principi che ogni stato membro deve rispettare, il Sistan ha sviluppato il Codice italiano delle statistiche ufficiali, per valorizzare e accrescere la credibilità della statistica pubblica. L'applicazione del Codice, esteso all'intera rete del Sistan, prevede un sistema complesso di azioni per garantire l'applicazione efficace dei principi in tutti gli enti coinvolti.

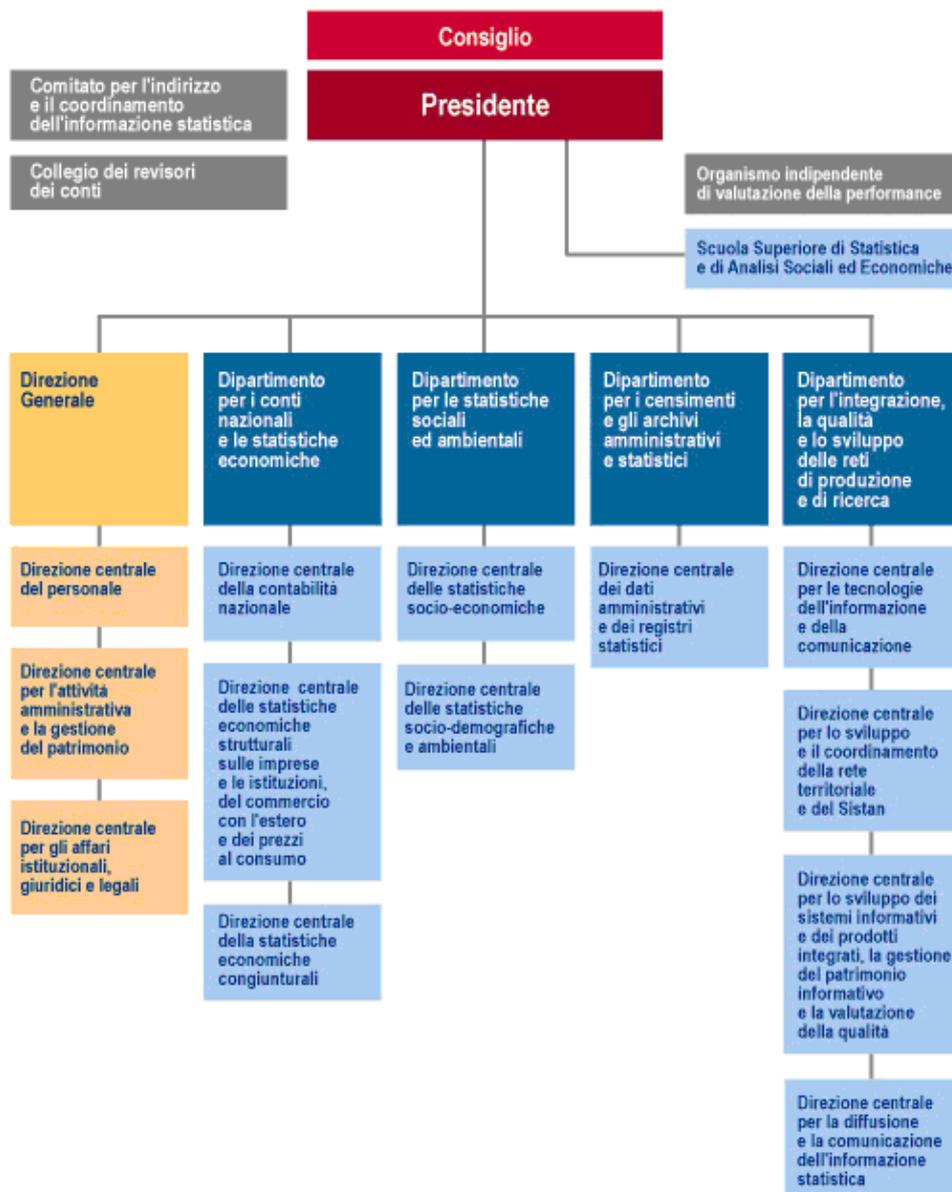
L'Istat ha una lunga tradizione di dialogo con gli utilizzatori, specializzati e non, ed ha già stabilito forme strutturate e continue di dialogo con i portatori di interesse, favorendo l'emergere di posizioni condivise. Un importante supporto nella individuazione e definizione del fabbisogno informativo viene fornito dai circoli di qualità, che sono gruppi di lavoro permanenti, ognuno competente per uno specifico settore, composti da membri provenienti da diversi Enti del Sistan e coordinati dal responsabile della struttura Istat che svolge attività prevalente in quello specifico settore. Essi provvedono alla definizione delle attività statistiche da realizzare nell'ambito del Programma Statistico Nazionale sulla base delle linee-guida definite dal Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica (Comstat).

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

prodotti con interazioni anche con altri istituti; l'adozione di più avanzati strumenti di visualizzazione dei dati.

L'Istat, a partire dall'agosto del 2009, ha introdotto una strategia di forte innovazione per la modernizzazione dell'Istituto. A tal fine sono 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.

L'organigramma dell'Istituto al 1 gennaio 2012 è così articolato:



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

**Tavola 1 – Personale di ruolo e a tempo determinato distinto per livello e sesso. Situazione al 31.12.2011**

LIVELLO	RUOLO			CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO			Totale complessivo
	FEMMINE	MASCHI	TOT.	FEMMINE	MASCHI	TOT.	
I	45	53	98		1	1	99
II	121	89	210		2	2	212
III	305	151	456	85	52	137	593
IV	340	262	602				602
V	156	105	261				261
VI	140	87	227	159	97	256	483
VII	50	44	94				94
VIII	16	29	45				45
Totale complessivo	1173	820	1993	244	152	396	2389

Fonte dati: Direzione Centrale del Personale

### **3. ALBERO DELLA PERFORMANCE**

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

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

La traduzione degli obiettivi strategici nelle attività che annualmente devono realizzarli, dando risultati coerenti con essi, avviene con la programmazione degli obiettivi operativi nel Programma Annuale delle Attività (PAA), che registra obiettivi, risultati attesi, indicatori di risultato, risorse umane impiegate e costi diretti. Successivamente si procede all'assegnazione degli obiettivi individuali e di struttura al personale. Questa fase è così articolata:

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

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

#### **3.1 Il monitoraggio**

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

### **3.2 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 del Decreto):

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da perseguire, dei valori attesi di risultato e dei relativi indicatori;
- b) associazione tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio 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 ai destinatari dei servizi.

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 del Decreto).

La definizione del Sistema 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 Decreto per la definizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, che l'Istituto adotta per garantire trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità.

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

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

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

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

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

Il PST rappresenta un momento fondamentale per orientare le scelte strategiche dell'Istituto. Esso si compone di due parti: la componente strategica e di quadro complessivo e la componente gestionale, più connessa agli aspetti operativi della programmazione. 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 è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Il documento è definito con la collaborazione dei vertici dell'amministrazione e adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, entro il 31 gennaio di ciascun anno.

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

Di recente è stato sviluppato il Piano delle diffusioni, concepito come parte integrante del programma generale delle attività, il quale ricompona sotto un unico sistema informativo, l'insieme della produzione, ossia editoria libraria, microdati, banche dati e sistemi informativi, prodotti per i media ed editoria digitale. È garantito a qualsiasi utente interno l'accesso tramite password a tabelle e report sulla programmazione editoriale e ad informazioni di maggiore dettaglio.

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

All'interno dell'Istat per documentare l'attività di produzione statistica dal punto di vista dei contenuti e della qualità è stato creato il sistema SIDI (Sistema Informativo di Documentazione delle Indagini), dal quale è derivato SIQual (Sistema Informativo sulla Qualità). Il sistema riguarda i processi produttivi statistici (rilevazioni, elaborazioni e sistemi informativi) ed i relativi metadati, ossia il contenuto informativo del processo, le modalità di conduzione (scomposizione in *fasi e operazioni*) e la qualità. Il sistema è disponibile, in una versione ridotta, anche sul portale dell'Istituto.

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

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

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

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

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

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

<b>Fasi</b>	<b>Contenuti e caratteristiche</b>	<b>Tempi</b>	<b>Responsabili</b>
<b>Definizione degli obiettivi strategici</b>	Definizione degli obiettivi strategici a lungo termine dell'Istat	Febbraio dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio, su proposta del Presidente
<b>Approvazione del PST</b>	Contiene i profili generali, le sintesi degli obiettivi per Dipartimento/Direzione, gli obiettivi operativi delle strutture da perseguire nel triennio successivo	Aprile dell'anno <i>t-1</i>	Consiglio
<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>	Consiglio
<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
<b>Assegnazione degli obiettivi strategici ai dirigenti generali</b>	Assegnazione degli obiettivi strategici da realizzare nel breve-medio periodo al direttore generale, ai direttori di dipartimento e ai direttori centrali	Dicembre dell'anno <i>t-1</i>	Presidente
<b>Assegnazione degli obiettivi al personale responsabile di Servizio</b>	Assegnazione degli obiettivi da realizzare nel breve-medio periodo ai responsabili dei Servizi	Gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali
<b>Assegnazione degli obiettivi al personale</b>	Assegnazione degli obiettivi da realizzare nel breve-medio periodo al personale appartenente ai livelli I-III (non responsabile di Servizi) e ai livelli IV-VIII	Gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	Responsabili dei Servizi/ Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali

<b>Fasi</b>	<b>Contenuti e caratteristiche</b>	<b>Tempi</b>	<b>Responsabili</b>
<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	Entro 31 gennaio dell'anno di riferimento <i>t</i>	Consiglio (definito in collaborazione con i vertici dell'amministrazione)
<b>Monitoraggio degli obiettivi strategici e degli obiettivi programmati nel PAA</b>	Rapporti intermedi sulle peculiarità degli obiettivi, successi e criticità	Nel corso dell'anno di riferimento <i>t</i> , con cadenza almeno semestrale	Direttore generale, Direttori di dipartimento, Direttori centrali, Responsabili dei Servizi
<b>Misurazione e valutazione della performance individuale del personale</b>	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro febbraio dell'anno di riferimento <i>t+1</i>	Responsabili dei Servizi/ Direttore generale/, Direttori di dipartimento/ Direttori centrali
<b>Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di Servizio</b>	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro marzo dell'anno di riferimento <i>t+1</i>	Direttore generale, Direttori di dipartimento, Direttori centrali
<b>Misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti generali</b>	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema. OIV propone al Presidente, sulla base del Sistema, la valutazione	Entro aprile dell'anno di riferimento <i>t+1</i>	Presidente, su proposta dell'OIV
<b>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</b>	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro aprile dell'anno di riferimento <i>t+1</i>	OIV

Fasi	Contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili
<b>Approvazione 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 <i>t+1</i>	Consiglio
<b>Predisposizione delle graduatorie delle valutazioni individuali</b>	Formazione delle graduatorie delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinte per livello generale e non, e del personale non dirigenziale	Maggio dell'anno di riferimento <i>t+1</i>	OIV
<b>Relazione sulla performance</b>	Contiene i risultati organizzativi e individuali, perseguiti e programmati, le risorse, e il bilancio di genere.	Entro il 30 giugno dell'anno di riferimento <i>t+1</i>	Consiglio (definita in collaborazione con i vertici dell'amministrazione). (L'OIV valida la Relazione sulla performance)

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

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

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

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di 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.

### **5.2 Strutture di riferimento**

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

### **5.3 Criteri per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

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

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

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

### *Il portafoglio delle attività*

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

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

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

## **5.4 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. Essi si possono accompagnare anche con altri indicatori rappresentativi dell'output per unità di input.

## 6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 6.1 Ambiti di misurazione e valutazione

L'ambito di misurazione e valutazione della performance individuale prevede (art. 9 del Decreto) due distinte tipologie:

- la misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di uffici dirigenziali 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; essa è collegata:
  - 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.

### 6.2 Destinatari

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

1. responsabili di uffici dirigenziali generali (direttore generale, direttori di dipartimento e direttori centrali);
2. responsabili di strutture dirigenziali non generali (responsabili dei servizi giuridico-amministrativi e dei servizi tecnici);
3. personale dei livelli I-III, non responsabile di servizio;
4. personale dei livelli IV-VIII.

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

#### *Soggetti valutati*

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

#### *Oggetto della valutazione*

La valutazione ha ad oggetto:

- a) le prestazioni realizzate nel corso dell'anno (prestazioni);
- b) le competenze professionali e manageriali dimostrate (comportamenti).

#### *Soggetti valutatori*

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

#### *Schema dei punteggi*

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

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

#### *6.3.1 Metodi e procedure per la valutazione delle prestazioni*

La valutazione delle prestazioni concerne:

- a) il conseguimento degli obiettivi strategici assegnati e il contributo al conseguimento di specifici obiettivi trasversali, cui è attribuito un peso del 35%;
- b) il conseguimento degli obiettivi operativi delle strutture di competenza (performance di ambito organizzativo), cui è attribuito un peso del 35%.

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 in altri sistemi informativi presenti in Istituto.

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

Il dirigente generale redige una relazione illustrativa per descrivere i propri obiettivi, per indicare gli obiettivi operativi con i quali saranno perseguiti gli obiettivi strategici assegnati e 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, pertinenti, misurabili, affidabili, semplici da interpretare, controllabili e confrontabili temporalmente. La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno può avvenire con le seguenti modalità:

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

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

## SCHEDA OBIETTIVI PAA – DIRIGENZA GENERALE

DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
DIRETTORE

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

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

### *6.3.2 Metodi e procedure per la valutazione dei comportamenti*

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.

Per espressa disposizione del Decreto (art. 9, comma 1, lett. d), un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

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

## SCHEMA DEI COMPORAMENTI – DIRIGENZA GENERALE

<i>Ambiti</i>	<i>Fattori</i>	<i>Pesi</i>	<i>Descrittori Criteri di valutazione</i>
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	

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

**Tavola 3 – Il processo di valutazione – Dirigenza generale**

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

## 6.4 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di uffici dirigenziali non generali

### *Soggetti valutati*

I soggetti valutati sono i responsabili di uffici dirigenziali non generali (responsabili dei Servizi giuridico amministrativi e dei Servizi tecnici, nel seguito Servizi).

### *Oggetto della valutazione*

La valutazione ha ad oggetto:

- a) le prestazioni realizzate nel corso dell'anno (prestazioni);
- b) le competenze professionali e manageriali dimostrate (comportamenti).

### *Soggetti valutatori*

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

### *Schema dei punteggi*

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

DIRIGENZA	PRESTAZIONI	COMPORAMENTI
Responsabili dei Servizi	70	30

#### *6.4.1 Metodi e procedure per la valutazione delle prestazioni*

La valutazione delle prestazioni concerne:

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

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

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

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

Si riporta di seguito la scheda obiettivi per i responsabili dei Servizi.

## SCHEDA OBIETTIVI PAA – RESPONSABILI DEI SERVIZI

DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
SERVIZIO
RESPONSABILE SERVIZIO

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

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

#### *6.4.2 Metodi e procedure per la valutazione dei comportamenti*

Nella valutazione dei comportamenti rileva l'attività di supporto e di assistenza che i responsabili dei Servizi forniscono ai propri diretti superiori e ai collaboratori per la realizzazione degli obiettivi prestabiliti, la capacità di gestire situazioni critiche e il contributo al conseguimento del benessere della organizzazione.

Per espressa disposizione del Decreto (art. 9, comma 1, lett. d), un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

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

Si riporta di seguito la scheda comportamenti per i responsabili dei Servizi.

## SCHEDA DEI COMPORAMENTI RESPONSABILI DI SERVIZIO

<i>Ambiti</i>	<i>Fattori</i>	<i>Pesi</i>	<i>Descrittori Criteri di valutazione</i>
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 interorganizzativa	$\gamma_7$	<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>
<b>Totale</b>		<b>30</b>	○

Nella Tavola seguente si riepiloga il processo di valutazione per i responsabili dei Servizi.

**Tavola 4 – Il processo di valutazione – Responsabili dei servizi**

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

## 6.5. Misurazione e valutazione della performance individuale del personale

### *Soggetti valutati*

I soggetti valutati sono:

- il personale appartenente ai livelli I-III, non responsabile di Servizio;
- il personale appartenente ai livelli IV-VIII.

### *Oggetto della valutazione*

La valutazione ha ad oggetto:

- le prestazioni realizzate nel corso dell'anno (prestazioni);
- le competenze dimostrate e i comportamenti professionali ed organizzativi (comportamenti).

### *Soggetti valutatori*

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

### *Schema dei punteggi*

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

PERSONALE	PRESTAZIONI	COMPORAMENTI
I-III	80	20
IV-VIII	85	15

#### *6.5.1 Metodi e procedure per la valutazione delle prestazioni*

La valutazione delle prestazioni concerne i risultati conseguiti rispetto a specifici obiettivi assegnati (di gruppo o individuali), ossia gli obiettivi nei quali la risorsa è impiegata secondo quanto risulta dalla programmazione annuale delle attività.

E' inoltre possibile utilizzare una scheda integrativa al fine di definire obiettivi di miglioramento individuale nello svolgimento delle attività indicate nel PAA, nonché di considerare attività svolte dal personale rispondenti a esigenze non programmabili o aggiuntive rispetto a quelle programmate e/o descritte nel PAA.

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

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

In ogni caso, la risorsa interessata sarà messa tempestivamente al corrente di ogni decisione che comporti la variazione (anche soltanto in termini di modalità, target, indicatori di conseguimento, risorse disponibili) degli obiettivi assegnati.

Si riportano di seguito le schede obiettivi per la valutazione delle prestazioni e la scheda integrativa.

**SCHEDA OBIETTIVI PAA – PERSONALE LIVELLI I - III**

DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
SERVIZIO
RISORSA

<b>OBIETTIVI ASSEGNATI</b>							
Codice obiettivo PAA	Denominazione obiettivo PAA	Peso obiettivo assegnato	Risultati previsti	Peso risultati	Indicatore di risultato previsto	Indicatore di risultato a consuntivo	Punteggio
<b>Totale</b>		<b>100%</b>					<b>≤ 80</b>

**SCHEDA OBIETTIVI PAA – PERSONALE LIVELLI IV - VIII**

DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
SERVIZIO
RISORSA

<b>OBIETTIVI ASSEGNATI</b>							
Codice obiettivo PAA	Denominazione obiettivo PAA	Peso obiettivo assegnato	Risultati previsti	Peso risultati	Indicatore di risultato previsto	Indicatore di risultato a consuntivo	Punteggio
<b>Totale</b>		<b>100%</b>					<b>≤ 85</b>

**SCHEDA INTEGRATIVA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DAL PERSONALE  
NON DIRIGENZIALE<sup>1</sup>**

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

<sup>1</sup> Fino a un massimo di tre attività

### 6.5.2 Metodi e procedure per la valutazione dei comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi, predefiniti dal Sistema, sono aggregati in fattori, definiti dai corrispondenti descrittori. La valutazione dei comportamenti organizzativi attiene alle capacità, abilità e competenze espresse nel processo di realizzazione degli obiettivi individuali o degli obiettivi di gruppo.

Sono previste quattro classi di performance: insoddisfacente, soddisfacente, più che soddisfacente, eccellente, alle quali sono associati valori espressi *su scala continua*:

[0, 5] : insoddisfacente

(5, 7] : soddisfacente

(7, 9] : più che soddisfacente

(9, 10] : eccellente

Si riportano di seguito la scheda comportamenti del personale appartenente ai livelli I-III e la scheda comportamenti del personale appartenente ai livelli IV-VIII.

**SCHEDA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - PERSONALE - LIVELLI I-III**

<b>FATTORI</b>	<b>Descrittori</b>	<b>Pesi</b>	<b>Insoddisfacente [0, 5]</b>	<b>Soddisfacente (5, 7]</b>	<b>Più che soddisfacente (7, 9]</b>	<b>Eccellente (9, 10]</b>
PROFESSIONALITA'  (Sviluppo e condivisione della conoscenza, analisi e soluzione dei problemi)	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale. Riassume efficacemente i termini di un problema, individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi e le possibili soluzioni o le possibili alternative utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.					
REALIZZAZIONE  (Tempestività e accuratezza)	Rispetta i tempi assegnati per il raggiungimento degli obiettivi e segnala tempestivamente eventuali criticità. Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche, dalle migliori pratiche e dalla natura del compito assegnato					
ORGANIZZAZIONE  (Collaborazione e flessibilità)	Tiene conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi. È disponibile ad adeguarsi alle esigenze della struttura di appartenenza, anche in presenza di mutamenti organizzativi					
RELAZIONE  (Gestione della comunicazione, della relazione e del coordinamento)	Comunica e favorisce la circolazione di informazioni qualificate all'interno e all'esterno dell'Istituto. Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori					
Totale		20				

**SCHEDA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - PERSONALE – LIVELLI IV-VIII**

<b>FATTORI</b>	<b>Descrittori</b>	<b>Pesi</b>	<b>Insoddisfacente [0, 5]</b>	<b>Soddisfacente (5, 7]</b>	<b>Più che soddisfacente (7, 9]</b>	<b>Eccellente (9, 10]</b>
PROFESSIONALITA'  (Sviluppo e condivisione della conoscenza)	Utilizza appieno le proprie competenze e mette a frutto le opportunità formative ricevute.  E' disponibile a trasmettere le competenze possedute ai colleghi.					
REALIZZAZIONE  (Tempestività e accuratezza)	Rispetta i tempi assegnati per il raggiungimento degli obiettivi e segnala tempestivamente eventuali criticità.  Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato.					
ORGANIZZAZIONE  (Collaborazione e flessibilità)	Collabora in modo costruttivo ove questo sia necessario e/o richiesto.  E' disponibile ad adeguarsi a esigenze emergenti e a garantire il proprio contributo per raggiungere obiettivi organizzativi.					
RELAZIONE  (Gestione della comunicazione e della relazione)	Comunica e favorisce la circolazione di informazioni all'interno della struttura di appartenenza.  Contribuisce alla costruzione di rapporti chiari e corretti nella struttura.					
Totale		15				

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

**Tavola 5 - Il processo di valutazione – Personale**

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGGETTI COINVOLTI
<b>Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi</b>	Tramite colloqui individuali o di gruppo	Entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento	Responsabili di Servizio o Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali	
<b>Monitoraggi intermedi</b>	Tramite colloqui individuali o di gruppo, secondo le modalità più efficaci dal punto di vista del perseguimento dei risultati, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti	Almeno una volta l'anno, entro il mese di giugno	Responsabili di Servizio o Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali	
<b>Valutazione</b>	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti. Attribuzione dei punteggi	Entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Responsabili di Servizio o Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali	
<b>Comunicazione dei risultati</b>	Su richiesta del valutato, si svolge un colloquio individuale, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale.  Il risultato della valutazione è in ogni caso comunicato al valutato tramite e mail.	Entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento	Responsabili di Servizio o Direttore generale/ Direttori di dipartimento/ Direttori centrali	

## **6.6 L'attività di ricercatori e tecnologi**

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

Si riporta di seguito la scheda per l'attività di ricercatori e tecnologi.

**SCHEDA PER LA RICOGNIZIONE DELL'ATTIVITA' DI RICERCA**

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

**Legenda pubblicazioni**

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

**Legenda lavori**

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

## **7. ALTRI ASPETTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E CASI PARTICOLARI**

### **7.1 Data di riferimento per la valutazione ed individuazione del soggetto competente**

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

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

### **7.2 Riorganizzazione**

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

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

### **7.3 Trasferimento o assegnazione di personale**

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

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

#### **7.4 Maternità**

Nella valutazione della performance individuale non debbono essere considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale (art. 9, comma 3, del Decreto).

#### **7.5 Uffici della Presidenza e uffici a supporto dell'OIV**

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

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

#### **7.6 Procedure di conciliazione**

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