

# Sistema di misurazione e valutazione delle performance

Istat – Istituto nazionale di statistica

a cura della DCPT

PREMESSA .....	3
1. IL CONTESTO E L'AMBITO DI APPLICAZIONE.....	5
1.1. Misurazione e valutazione della performance negli Enti di Ricerca .....	5
1.2 Il ciclo della performance in Istat.....	6
<i>Linee di indirizzo e percorsi di medio-lungo periodo</i> .....	6
<i>Obiettivi annuali</i> .....	6
<i>Programmi strategici e obiettivi di innovazione</i> .....	7
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	8
2.1 La misurazione della performance organizzativa.....	8
2.2 Attori e soggetti coinvolti nella misurazione e nella valutazione delle performance organizzative .....	8
2.3 Gli strumenti di misurazione delle performance organizzative .....	9
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	10
3.1 Principi fondamentali, scopi della valutazione della performance individuale e criteri generali .....	10
3.2 I soggetti della valutazione .....	10
3.3 Gli oggetti della valutazione: prestazioni e comportamenti .....	10
3.4 Gli strumenti di misurazione: gli indicatori.....	11
3.5 Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale.....	11
3.5.1 La valutazione dei responsabili di uffici dirigenziali generali.....	11
3.5.2 I responsabili di uffici dirigenziali non generali .....	12
3.5.3 Il personale dei livelli IV-VIII .....	13
3.6 La comunicazione degli obiettivi e monitoraggio condiviso.....	13
4. SUPPORTO INFORMATIVO ALLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	15
4.1 Perimetro e regole di riferimento.....	15
4.2 Le variabili, gli indicatori e il sistema informativo per la misurazione delle performance.....	16
5. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....	18
5.1 Il contesto .....	18
5.2 I soggetti della procedura di conciliazione .....	18
<i>Il Comitato di conciliazione</i> .....	18
<i>La Segreteria del Comitato di conciliazione</i> .....	19
5.3 Il procedimento .....	19
<i>Attivazione del procedimento</i> .....	19
<i>Esiti del procedimento</i> .....	19
ALLEGATI.....	20

## PREMESSA

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Istituto nazionale di statistica (Istat) sostituisce, a partire dal 2025, il precedente sistema, in vigore dal febbraio 2013.

L'impianto, ispirato ai criteri di semplificazione ed essenzialità dei contenuti, mira a dotare l'Istituto di uno strumento agile per misurare e valutare le performance istituzionale, organizzativa e individuale del personale. In coerenza con quanto indicato nelle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri N. 2 dicembre 2017 del Dipartimento Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in quanto segue, "misurazione" e "valutazione" sono considerate due momenti e due tipi di attività del processo di caratterizzazione delle performance che, seppure complementari, vengono considerate come entità disgiunte. Ciò sia per ragioni di metodo, in modo da distinguere in modo chiaro in che cosa consistano la prima e la seconda, sia perché esse mettono in campo obiettivi e funzionalità diversi. Per *misurazione* si intende "l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori", mentre per *valutazione* si intende "l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento".

La redazione del documento è stata indirizzata tenendo conto delle fonti normative vigenti in materia. In dettaglio, le fonti di cui si è tenuto conto sono le seguenti:

- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 26 gennaio 2011;
- Decreto legislativo 322 del 1989;
- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- Decreto legislativo n. 150 del 2009, modificato dal Decreto legislativo n. 74 del 2017;
- Decreto legge n. 90 del 2014 convertito nella legge n. 114 del 2014;
- Linee guida per il Piano della performance Ministeri n. 1 del giugno 2017;
- Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri n. 2 del dicembre 2017;
- Linee guida per la Relazione annuale sulla performance n. 3 del novembre 2018;
- Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche n. 4 del novembre 2019;
- Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 del dicembre 2019;
- Circolare sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni del 30 dicembre 2019;
- Nota circolare sull'aggiornamento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance del 18 dicembre 2019;
- Nota circolare sull'aggiornamento annuale dei sistemi del 9 gennaio 2019;
- Nota circolare del 19 gennaio 2017;
- Nota circolare del 14 luglio 2016 avente ad oggetto "Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n. 105 recante "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni." (GU serie generale n.140 del 17-6-2016) – Interpretazione articolo 6, comma 5 – Nomina OIV – organismi indipendenti di valutazione nella fase transitoria".

Nel nuovo SMVP sono state inserite alcune novità che dipendono, oltre che dall'aggiornamento ispirato dalle norme di riferimento emanate dopo il 2013, da una serie di esigenze, emergenti anche grazie all'esperienze maturate nel corso dell'applicazione del primo Sistema, che possono essere così sintetizzate:

- attribuzione coordinata degli obiettivi direzionali, in modo da catturare in modo accurato e trasparente le connessioni o interdipendenze tra i processi che ne guidano il raggiungimento;
- applicazione rigorosa e consapevole della nozione di valore pubblico e conseguente necessaria convergenza tra obiettivi istituzionali fissati nel nuovo SMVP e linee di indirizzo e programmi

strategici indicati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione (PIAO)<sup>1</sup>

- definizione del processo e dei soggetti coinvolti nella attribuzione dei risultati annuali, nel monitoraggio del raggiungimento *in itinere*, nella determinazione finale del livello di conseguimento degli stessi e nella gestione della eventuale procedura successiva di conciliazione.

È da evidenziare che il percorso per la definizione del presente Sistema è stato concepito fin dall'inizio come un processo partecipato, che ha previsto la costituzione di un Gruppo di lavoro<sup>2</sup> con rappresentanti di varie strutture organizzative dell'Istat in seno al quale è maturato un ampio dibattito sui molteplici aspetti che caratterizzano la misurazione e la valutazione della performance. Nell'ambito delle attività del Gruppo di lavoro assumono particolare rilievo la progettazione, l'organizzazione, la gestione e la restituzione finale di *focus group* tramite i quali sono stati consultati i Direttori centrali e un campione di responsabili dei servizi, di responsabili d'iniziativa, di altro personale in servizio, secondo i livelli I-III (ricercatori e tecnologi) e IV-VIII (collaboratori tecnici e amministrativi). Spunti e suggerimenti emersi nell'ambito dei *focus group* costituiscono parte di quanto è stato dettagliato nelle pagine che seguono.

Nel primo anno di vigenza del presente Sistema potrà essere valutata l'opportunità di procedere ad una parziale sperimentazione, propedeutica alla definitiva attuazione dei principi previsti.

---

<sup>1</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione

<sup>2</sup> Istat, deliberazione DOP546/2022 del 23/06/2022.

## 1. IL CONTESTO E L'AMBITO DI APPLICAZIONE

### 1.1. Misurazione e valutazione della performance negli Enti di Ricerca

In virtù dell'autonomia costituzionalmente riconosciuta alle attività didattiche e di ricerca, l'ordinamento italiano prevede, rispetto a quanto fissato per le altre pubbliche amministrazioni, vincoli ai processi di misurazione e valutazione della performance degli Enti di Ricerca, per quanto concerne la misurazione della performance (articolo 74 del decreto legislativo 150 del 2009).

La determinazione di tali limiti e modalità applicative è stata oggetto di un primo intervento ad opera del DPCM 26/01/2011, il quale, all'art 14 nel demandare agli Statuti dei singoli enti di ricerca l'adozione di specifiche disposizioni per la misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e tecnologi, nel rispetto di quanto previsto dalla Carta europea dei ricercatori, affida all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), d'intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche<sup>3</sup>, il compito di individuare specifici obiettivi, indicatori e standard, nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance, dei ricercatori e dei tecnologi. Tale disciplina speciale è volta a coniugare gli obiettivi della misurazione e valutazione delle performance con le specificità dell'attività di ricerca e relative garanzie sancite dalla Carta Costituzionale ed ha pertanto lo scopo di dotare gli Enti di modalità operative flessibili che si addicano alle esigenze caratteristiche del mondo della ricerca.

Tali aspetti sono ad oggi disciplinati per l'intero insieme degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) dalla Delibera ANVUR n. 29 del 01/02/2021 in cui si è proceduto ad adottare le Linee Guida per la pianificazione della sola performance istituzionale degli Enti Pubblici di Ricerca redatte in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica Ufficio per la valutazione della performance (DFP) e la Consulta dei Presidenti degli Enti di Ricerca (ConPER).

La scelta di focalizzarsi soltanto sugli aspetti organizzativi del ciclo delle performance, lasciando a un momento successivo le disposizioni relative alla performance individuale dei ricercatori e tecnologi è espressamente dichiarata nelle Linee Guida e ascritta al ricondursi allo spirito del legislatore, che ha informato l'evoluzione della disciplina nelle riforme che si sono succedute nel tempo e hanno condotto al Dlgs n 218/2016 e alle modifiche del Dlgs n 150/2009. In tale iter di riforma "viene richiamata a più riprese l'esigenza di spostare l'attenzione più sulla dimensione organizzativa della performance che su quella individuale, con particolare riferimento a quella di primo livello, che definisce il *valore pubblico* generato dalle pubbliche amministrazioni, come evocato ripetutamente dai documenti di indirizzo emanati dal DFP"<sup>4</sup>.

Il provvedimento, nella sezione dedicata alla definizione degli ambiti strategici da includere nel ciclo delle performance, individua quattro categorie: i) Ricerca Istituzionale, ii) Ricerca scientifica, iii) Terza missione – già definite in precedenza nelle Linee Guida del 2017 – iv) attività di gestione e di supporto tecnico-amministrativo.

Il documento, di seguito, enuclea i cinque passaggi fondamentali del ciclo di gestione degli EPR:

- 1) la definizione della visione strategica dell'EPR in coerenza con il proprio mandato istituzionale;
- 2) la sua traduzione in obiettivi strategici specifici;
- 3) la declinazione ulteriore in obiettivi e piani operativi, facendo attenzione a mantenere una visione unitaria e integrata con tutti gli ambiti organizzativi dell'Ente, dalle risorse umane a quelle finanziarie, strumentali e patrimoniali;
- 4) l'impostazione del sistema di monitoraggio e controllo;
- 5) il sistema di reporting e la valutazione delle performance.

È opportuno evidenziare che ad oggi da parte dell'ANVUR non sono seguiti, alle suddette linee guida, successivi provvedimenti che affrontassero e definissero le rinviate questioni attinenti la performance

<sup>3</sup> Ciò in osservanza a quanto previsto dal decreto del Presidente del Consiglio dei ministri attuativo dell'art. 13, comma 12, del decreto legislativo n. 150 del 2009

<sup>4</sup> Cfr ANVUR, Linee Guida per la pianificazione della performance istituzionale degli Enti Pubblici di Ricerca, Delibera n. 29 del 01/02/2021

individuale dei ricercatori e tecnologi. Dunque, metodi e modalità per misurazione e valutazione della performance individuale di ricercatori e tecnologi sono ad oggi ancora non disciplinati.

Per quanto riguarda la misurazione della performance individuale dei dirigenti e del personale dei livelli tecnico/amministrativi si applicano, invece, le Linee Guida adottate in materia dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

## 1.2 Il ciclo della performance in Istat

Il ciclo delle *performance* dell'Istituto si svolge seguendo una sequenza che, a partire dalla formalizzazione ad opera del Consiglio di Istituto delle "linee di indirizzo", si struttura lungo un periodo di tre anni. Il SMVP si avvale, in tutte le fasi del ciclo della performance, di informazioni allineate sul ciclo triennale e sui progressi osservati annualmente nella direzione attesa, a partire dalla fase preliminare della pianificazione, nella quale vengono definiti obiettivi e risultati cui dare un contributo in ciascun anno di riferimento, secondo le attività da svolgere, in svolgimento o svolte, integrandosi con quanto si rappresenta nel PIAO e, in fase di rendicontazione, nella successiva Relazione sulla performance. Il Piano integrato di attività e organizzazione è stato introdotto all'articolo 6 del DL n. 80/2021<sup>5</sup>, come documento unico di programmazione e *governance* in sostituzione di una serie di Piani che le amministrazioni erano tenute a predisporre in forma separata (Piano delle performance, Piano del fabbisogno del personale, Piano organizzativo del lavoro agile, Piano dell'anticorruzione e trasparenza, Piano delle Azioni positive).

Con il DPR n. 81/2022, è stata disposta, all'art. 1, la soppressione degli adempimenti assorbiti nel PIAO. Tra questi non è stata fatta menzione del Piano Triennale delle Attività di cui al Dlgs n. 218/2016 recante "Semplificazione delle attività degli Enti Pubblici di Ricerca".

In assenza di una specifica disposizione normativa, l'Istat ha proceduto per analogia: considerando come caratteristica peculiare del PIAO la necessità di procedere alla predisposizione di un documento unico di pianificazione, ha integrato al suo interno anche il Piano Triennale delle Attività (PTA) che a partire dal 2022 non è stato prodotto più come testo autonomo.

La strutturazione del sistema delle *performance* dell'Istat è articolata secondo un albero in cui il concatenamento degli obiettivi perseguiti è rappresentabile, procedendo dall'alto (Organi di governo > Mission > Linee di indirizzo triennali) verso il basso (strutture e attività operative > obiettivi annuali, di innovazione e/o di mantenimento), a partire dagli "indirizzi strategici" fino a giungere alle "iniziative" i cui risultati danno concreta, visibile e misurabile, attuazione agli obiettivi individuati per il triennio di riferimento.

### *Linee di indirizzo e percorsi di medio-lungo periodo*

Le "linee di indirizzo" indicano il percorso strategico, lungo un arco temporale della durata di tre anni e rappresentano, pertanto, le direzioni lungo le quali dell'Istituto intende muoversi.

Alla luce dei risultati raggiunti e dell'esperienza maturata nel corso del 2021, ad avvio del nuovo ciclo triennale di pianificazione, il Consiglio dell'Istituto ha definito 9 linee di indirizzo per il triennio 2022-2024, tenendo anche in considerazione le missioni e le componenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che incideranno, nel periodo di riferimento e oltre, sulla programmazione dell'Istituto. Tali indicazioni restano valide anche per il triennio di programmazione 2023-2025.

### *Obiettivi annuali*

Gli obiettivi triennali sono ordinati secondo uno schema "a cascata", in obiettivi annuali costituiti da:

- *obiettivi di innovazione*: traguardi identificati nei Programmi strategici che fanno emergere le tappe seguite nel percorso di modernizzazione dell'ente, dando conto delle sue capacità innovative. Sono obiettivi sfidanti, relativi ad ambiti di particolare complessità, caratterizzati da forte trasversalità; pertanto, al loro raggiungimento concorrono in maniera integrata diverse aree funzionali dell'Istituto;

---

<sup>5</sup> Convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113

- *obiettivi operativi*: sono indicativi dei livelli di efficienza ed efficacia delle attività svolte dall'Ente, sia negli ambiti della produzione statistica sia nell'offerta di servizi di supporto tecnico e amministrativo. L'efficienza è qui intesa come capacità dell'Istituto di raggiungere i risultati attesi (secondo la pianificazione annuale) impiegando un insieme di risorse minimo; a tal fine i fattori esaminati riguardano i risultati raggiunti (output, prodotti/servizio realizzati, compresi gli stati di avanzamento dei processi), opportunamente rapportati alle risorse impiegate. Al raggiungimento di tali obiettivi concorrono tutte le strutture organizzative dell'Istituto, ciascuna nel proprio ambito di responsabilità e con il contributo del risultato/prodotto/servizio di competenza. L'efficacia esprime, in questa sede, la capacità dell'Istituto di raggiungere gli obiettivi prefissati nei termini previsti; tali risultati includono la fruizione del prodotto/servizio erogato, sia all'interno sia all'esterno dell'Istituto, da parte degli *stakeholder* che ne fruiscono. Le dimensioni prese in esame riguardano la quantità e la qualità dei prodotti e/o dei servizi erogati. In questo ambito, al fine di misurare l'efficacia interna dei processi lavorativi, la progettazione di rilevazioni indipendenti, quantitative e qualitative, nonché la connessa adozione di indicatori e quadri informativi, che consentano di rappresentare in modo utilmente dettagliato il livello di benessere organizzativo, potranno fornire un ancoramento fattuale essenziale per la misurazione e alla comprensione dell'efficacia interna, non solo tecnica, ma anche umana, del funzionamento dell'organizzazione.

I dati utilizzabili per rappresentare l'efficienza e l'efficacia interna possono essere resi disponibili ricorrendo a fonti interne all'amministrazione e sono prodotti o per il tramite dei sistemi informativi che registrano dati sull'attività svolta nell'amministrazione stessa, o per il tramite di opportune operazioni di consultazione, sistematiche e/o *ad hoc*, degli *stakeholder* interessati, all'interno di ciascun processo di produzione e/o di erogazione di servizi, al buon andamento delle operazioni. Ai fini della misurazione dell'efficacia esterna emerge l'esigenza di rilevare informazioni che si producono, o che possono essere rilevate, consultando stakeholder da individuare all'esterno dell'amministrazione.

Tutti gli obiettivi annuali sono attuati tramite "iniziative", che realizzano in concreto i risultati dichiarati in sede di pianificazione, ai quali sono associate le risorse umane impegnate nelle attività operative e gli indicatori utili al loro monitoraggio.

Gli obiettivi individuali dei dirigenti generali contribuiscono direttamente al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e concorrono a definire la performance dell'Istituto. Il collegamento fra gli obiettivi di performance organizzativa e quelli caratterizzanti la performance individuale dei dirigenti si realizza a partire dalle attività e dai progetti definiti in sede di pianificazione.

Peraltro, considerati gli obblighi normativi previsti dalla legge 190 del 2012 e dal decreto legislativo 33 del 2013, come modificati dal decreto legislativo 97 del 2016, nonché di quanto raccomandato dall'A.N.A.C. e specificato nel Piano Nazionale Anticorruzione vigente (in cui si richiede che le amministrazioni operino per integrare la prevenzione della corruzione e la gestione della trasparenza nel ciclo della performance), nella pianificazione delle attività dell'Istituto si prevede il raggiungimento di specifici *target*, segnalati da appositi indicatori, destinati al monitoraggio delle azioni per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Inoltre, è opportuno precisare che, tenuto conto delle finalità secondo cui in Istituto è svolta l'attività ricerca, nelle sue varie forme, agli obiettivi generali della ricerca concorrono iniziative incluse in tutti i progetti e/o attività continuative destinate al raggiungimento degli obiettivi strategici (insiemi di iniziative che sono raccolte nei cosiddetti "portfolio").

#### *Programmi strategici e obiettivi di innovazione*

Considerati gli obiettivi annuali, quelli classificati di "innovazione" sono aggregati all'interno dei Programmi Strategici, ognuno dei quali incide su un ambito tematico o operativo specifico, di particolare rilevanza e complessità, nonché caratterizzato da forte trasversalità.

## 2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.1 La misurazione della performance organizzativa

La *performance organizzativa* (o di struttura) dell'Istat riguarda le singole strutture organizzative (Dipartimenti, Direzioni e Servizi, centrali e territoriali) e concerne il grado di realizzazione degli obiettivi di innovazione e degli obiettivi operativi loro assegnati. La forma di organizzazione elementare delle attività svolte in Istituto è l'“iniziativa” la cui rappresentazione fornisce le misure usate per rappresentare le performance interne dell'Istituto, delle singole parti costitutive e dell'Istituto nel complesso.

Vi è poi un ulteriore ambito di riferimento dell'amministrazione, che rileva il grado di realizzazione degli obiettivi di valore pubblico.

### 2.2 Attori e soggetti coinvolti nella misurazione e nella valutazione delle performance organizzative

Gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione sono:

- Il Consiglio, presieduto dal Presidente dell'Istituto, che approva, innanzitutto, il SMVP e poi, annualmente, approva il *Piano integrato di attività e organizzazione* e la *Relazione sulla performance*;
- L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), secondo quanto previsto dalla normativa vigente<sup>6</sup>;
- Gli organi di vertice dell'Istituto;
- La Direzione centrale per la Pianificazione strategica e la Trasformazione digitale (DCPT) competente per la pianificazione, misurazione e monitoraggio delle *performance*;
- La Direzione Centrale delle Risorse Umane (DCRU) competente per la definizione ed erogazione del salario accessorio, di risultato dei dipendenti che ne hanno diritto.

I soggetti, le cui performance individuali sono da misurare e valutare, sono:

- i Direttori di Dipartimento, i Direttori di Direzione, i Dirigenti amministrativi di I e II fascia, per ciò che concerne la performance organizzativa;
- il personale (dei livelli IV-VIII) in servizio nel periodo di riferimento, relativamente alla *performance* legata alla/e iniziativa/e in cui ciascun dipendente è impiegato.

Come già evidenziato nelle pagine precedenti, la valutazione delle *performance* individuali di ricercatori e tecnologi non è ad oggi attuabile a causa del non perfezionamento delle disposizioni normative sul punto (si è in attesa delle necessarie indicazioni, linee guida, dell'ANVUR cui le disposizioni normative fanno esplicito rinvio).

---

<sup>6</sup> “Gli OIV forniscono, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, le funzioni attribuite agli OIV sono:

- *presidio tecnico metodologico* del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP (...), la validazione della *Relazione sulla performance* e la *Relazione annuale* sul funzionamento del Sistema;
- *valutazione della performance organizzativa*, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi in queste linee guida;
- *monitoraggio della performance organizzativa*, ovvero verifica dell'andamento della *performance* dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- *proposta di valutazione* annuale dei dirigenti di vertice e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo. “(Linee guida, 2, 2017, vedere Premessa).

### 2.3 Gli strumenti di misurazione delle performance organizzative

La misurazione della performance organizzativa è disegnata ricorrendo a un *set multidimensionale di indicatori*. In particolare, per misurare la *performance organizzativa* sono utilizzati gli indicatori di efficienza e di efficacia collegati alle iniziative. Essa si misura calcolando la media aritmetica<sup>7</sup> del grado di realizzazione degli obiettivi delle singole iniziative. Attraverso l'aggregazione degli indicatori delle iniziative afferenti a un determinato Servizio/Direzione/Dipartimento è misurata la performance delle strutture.

Nel caso in cui intervengano in corso d'anno, cause esterne<sup>8</sup>, che rendono impossibile il completo conseguimento degli indicatori programmati relativi alle iniziative connesse agli obiettivi d'innovazione e/o operativi, i Dirigenti generali dovranno:

- segnalare tempestivamente alla DCPT l'insorgere di tale criticità esplicitando nella comunicazione, da rendere via email alla casella di posta elettronica performance@istat.it la tipologia di cause esterne intervenute e le misure adottate al fine di contrastarle;
- procedere, nelle fasi dedicate all'aggiornamento del PIAO e al consuntivo delle attività annuali, ad una nuova allocazione delle risorse umane non più utilizzate per l'attività non svolta.

Sarà cura della DCPT riportare agli organi di vertice dell'Istituto le criticità segnalate, ai fini della corretta misurazione della performance organizzativa.

Su base annuale vengono inoltre utilizzati alcuni indicatori estratti dal set di *indicatori comuni* per le attività di supporto delle pubbliche amministrazioni (predisposti dal Dipartimento di Funzione Pubblica<sup>9</sup>) utili a stabilire il grado di realizzazione dei risultati attesi delle attività di supporto.

Gli indicatori che misurano il grado di realizzazione delle attività previste nelle singole "iniziative" sono gestiti tramite il sistema informativo per la pianificazione operativa (SAP), nel quale sono inseriti sia i valori di target (attesi), sia i valori di consuntivo (effettivamente realizzati). Mentre gli *indicatori comuni* per la misurazione delle attività di supporto sono gestiti attraverso un sistema informativo interno alla DCPT.

---

<sup>7</sup> Il sistema consente anche di calcolare la media ponderata, usando per ora il peso delle risorse umane dedicate allo svolgimento di ciascuna iniziativa.

<sup>8</sup> Per cause esterne si intendono gli eventi imprevedibili, sopraggiunti in fasi successive a quella di pianificazione, che non consentono al soggetto responsabile dell'attività di ovviare al mancato raggiungimento dell'obiettivo poiché al di fuori della propria sfera gestionale.

<sup>9</sup> Circolare del 30 dicembre 2018.

### 3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### 3.1 Principi fondamentali, scopi della valutazione della performance individuale e criteri generali

Il dettato normativo<sup>10</sup> configura la *performance* individuale come “l’insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall’individuo che opera nell’organizzazione”, ossia il contributo apportato da ciascun dipendente al conseguimento della *performance* complessiva dell’amministrazione.

La valutazione della performance individuale oltre a consentire di prendere decisioni di rilievo organizzativo con maggiore accuratezza e consapevolezza, si può rivelare un prezioso strumento per consentire a ciascuno di migliorare la propria capacità di svolgere i compiti assegnati e di crescere professionalmente all’interno dell’organizzazione, a partire dai punti di forza e/o di debolezza riscontrati e su cui ci si è confrontati con altri colleghi, responsabili d’iniziativa, di servizio e dirigenti nel corso della misurazione e della valutazione.

I risultati assegnati al personale dell’Istituto rispettano quanto previsto nel Dlgs 150/2009 in merito alla necessità di individuare obiettivi sfidanti e orientati al miglioramento continuo

#### 3.2 I soggetti della valutazione

Con l’introduzione del presente Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, a partire dal 2025 sarà valutata la performance individuale di una parte del personale dell’Istat, raggruppabile in tre categorie distinte. Nella prima sono inclusi il Direttore generale, i Dirigenti amministrativi di prima fascia e i Direttori centrali; nella seconda i dirigenti amministrativi di II fascia; nella terza confluirà il personale dei livelli IV-VIII.

Tra le figure che rivestono il ruolo di valutatori figurano il Presidente, coadiuvato dall’OIV, il Direttore generale, i Dirigenti amministrativi di I fascia e i Direttori centrali. Tali soggetti, nell’esercizio delle attività di valutazione, si avvalgono della collaborazione dei responsabili di servizio e/o dei dirigenti amministrativi di II fascia.

Secondo quanto riportato più volte nelle pagine precedenti: per ragioni di incompletezza normativa relativamente al personale in possesso dei livelli I-III non si prevede l’effettuazione della valutazione individuale.

#### 3.3 Gli oggetti della valutazione: prestazioni e comportamenti

La valutazione della performance individuale del personale dell’Istituto si incentra su:

- le prestazioni realizzate nel corso dell’anno di riferimento;
- i comportamenti organizzativi posti in essere nello stesso periodo.

Alla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti, per tutte le categorie di dipendenti, sono attribuiti i seguenti punteggi:

- prestazioni: fino a 70 punti;
- comportamenti: fino a 30 punti.

Per i responsabili degli uffici generali e non generali (Direttore generale, Direttori di Dipartimento, Direttori centrali, Dirigenti amministrativi di I e II fascia) i comportamenti attesi dovranno essere selezionati, annualmente, sulla base del catalogo dei comportamenti di cui all’Allegato 6 (schema 1 e schema 2) e potranno essere considerati o di peso equivalente, oppure ad essi potrà essere

---

<sup>10</sup>Consultare l’articolo 9 del decreto legislativo 150 del 2009.

assegnato, a seconda delle esigenze affrontate o degli obiettivi perseguiti di anno in anno, un peso diverso. Il numero dei comportamenti attesi selezionati per ciascun responsabile dovrà essere pari a 4. La somma dei pesi assegnati ai comportamenti dovrà essere uguale a 100.

Per il restante personale, appartenente ai livelli IV-VIII, i comportamenti attesi, sulla base di quanto riportato nel catalogo dei comportamenti di cui all'Allegato 6 (schema 3), avranno peso equivalente e saranno pari a 5.

Relativamente ai comportamenti, per ciascun dipendente dei livelli IV-VIII, sarà considerato, su base annuale, il contributo fornito al conseguimento dei risultati raggiunti dalla/e iniziativa/e a cui afferisce secondo la seguente suddivisione:

- *contributo basso*: in una situazione lavorativa caratterizzata dall'attuazione di compiti semplici svolti con un basso livello di autonomia operativa;
- *contributo buono*: in una situazione di compiti ben definiti, siano essi sistematici o non sistematici, in presenza di un livello buono ma non completo di autonomia operativa;
- *contributo alto*: corrisponde una situazione in cui il lavoro richiede lo svolgimento di compiti e problemi diversificati, di affrontare problemi complessi disponendo di una gamma limitata di soluzioni o che richiedono molteplici interazioni operative, in presenza di un elevato livello di autonomia.

### **3.4 Gli strumenti di misurazione: gli indicatori**

Nel caso dei responsabili degli uffici dirigenziali generali e dei dirigenti amministrativi di I e II fascia, la misurazione delle prestazioni concerne due elementi o tipi di contributo distinti:

- il conseguimento degli obiettivi individuali assegnati, cui sono attribuiti fino a 35 punti;
- il conseguimento degli obiettivi operativi delle strutture di competenza, cui sono attribuiti fino a 35 punti.

Per la misurazione delle prestazioni saranno usate informazioni del controllo di gestione e indicatori estratti dai sistemi informativi gestionali in uso (sistema informativo della pianificazione strategica SAP).

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

Per il restante personale, dei livelli IV-VIII, la valutazione delle prestazioni sarà effettuata in relazione al conseguimento della performance organizzativa delle attività svolte nell'ambito della/e iniziativa/e a cui risulta assegnato per un valore fino a 70 punti.

## **3.5 Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale**

### **3.5.1 La valutazione dei responsabili di uffici dirigenziali generali**

La competenza della valutazione dei soggetti responsabili degli uffici dirigenziali generali spetta al Presidente dell'Istituto. Per gli aspetti tecnici sottesi alla valutazione, il Presidente si avvale dell'OIV a cui, per quanto stabilito dalla disciplina normativa<sup>11</sup>, spetta di proporre, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.

---

<sup>11</sup> Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Ai Dirigenti generali sono assegnati tre obiettivi annuali, in conformità con quanto previsto dalla delibera Civit n. 114 del 2010 e con le indicazioni tratte dalle esperienze internazionali.

Ciascun dirigente generale redige una nota sintetica per descrivere i propri obiettivi, riportando i risultati operativi concreti con i quali sarà dimostrato il perseguimento degli obiettivi assegnati ed evidenziando le interdipendenze e il contributo specifico (azioni e prodotti) di altre direzioni eventualmente coinvolte nel processo, nonché gli indicatori (vedi Allegato 1). La stessa nota verrà utilizzata per la fase di consuntivo.

Nel caso in cui intervengano in corso d'anno, cause esterne, che rendono impossibile il completo conseguimento degli indicatori programmati relativi alle iniziative connesse agli obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti generali, la ridefinizione degli obiettivi stessi 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 PIAO.

La valutazione dei comportamenti organizzativi, connessa e conseguente alla posizione dirigenziale rivestita, attiene alle capacità espresse dal dirigente nel processo di realizzazione degli obiettivi ad esso attribuiti, alle competenze relazionali espresse nel motivare i collaboratori circa il conseguimento degli obiettivi e nel valorizzare il capitale umano disponibile nelle strutture delle quali è responsabile. Rileva anche l'attività di supporto prestata ai diretti superiori. Per espressa disposizione della legge n. 135 del 2012<sup>12</sup>, un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

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

Il premio di risultato, per gli incarichi di durata inferiore all'anno sarà proporzionato sulla base dei mesi in cui è stato ricoperto il ruolo dirigenziale.

### **3.5.2 I responsabili di uffici dirigenziali non generali**

Valutare i responsabili degli uffici dirigenziali non generali (Dirigenti di II fascia) è compito assegnato ai Direttori centrali o, per i Servizi alle dirette dipendenze, al Direttore generale/Direttore di dipartimento. Gli obiettivi sono assegnati dai soggetti valutatori.

Ciascun responsabile di ufficio dirigenziale non generale redige una nota sintetica per descrivere i propri obiettivi, riportando i risultati operativi concreti con i quali sarà dimostrato il perseguimento degli obiettivi assegnati ed evidenziando le interdipendenze e il contributo specifico (azioni e prodotti) di altre Direzioni eventualmente coinvolte nel processo, nonché gli indicatori (vedi Allegato 2). La stessa nota verrà utilizzata per la fase di consuntivo.

Qualora intervengano in corso d'anno eventi che mutando lo scenario, comportano la ridefinizione degli obiettivi, il dirigente e/o il responsabile interessato

- comunica tempestivamente al Dirigente generale, o al Dirigente amministrativo di I fascia sopraordinato la proposta di modifica, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. La proposta dovrà indicare anche eventuali modifiche che riguardano i dirigenti della propria struttura;
- se accolta, la revisione è approvata dal Dirigente generale o dal Dirigente amministrativo di I fascia sentito il Dirigente amministrativo di II fascia;

---

<sup>12</sup> Articolo 5, comma 11, lettera b).

- il Piano Integrato di Attività e Organizzazione è conseguentemente aggiornato in Consiglio (vedi § 2.4).

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

### **3.5.3 Il personale dei livelli IV-VIII**

La valutazione della performance individuale del personale dei livelli IV-VIII è adottata dal Direttore della struttura di appartenenza, su proposta del responsabile del Servizio o dell'Ufficio territoriale di riferimento, laddove previsto dall'articolazione delle strutture.

Per il personale assegnato alla Presidenza, la valutazione è effettuata dal Direttore Generale, su proposta del responsabile dell'Ufficio di Presidenza.

Qualora il personale risulti assegnato a più Direzioni, la valutazione verrà effettuata dal Direttore centrale della struttura alla quale il dipendente risulta assegnato in via prevalente nell'anno di riferimento.

A tal fine, il personale interessato è tenuto a presentare, entro il 20 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, una sintetica relazione sull'attività svolta nel periodo 1 gennaio – 31 dicembre dell'anno oggetto della valutazione.

La relazione sull'attività svolta, redatta utilizzando il modello di cui all'Allegato 3, dovrà essere sottoscritta con firma autografa, scansionata in formato pdf e presentata alla Segreteria di Direzione o al Protocollo generale per l'acquisizione al sistema di gestione documentale.

Il Direttore effettuerà la propria valutazione entro il 28 febbraio utilizzando l'apposita scheda (Allegato 5).

Alla conclusione dell'iter di valutazione da parte del Direttore, il dipendente riceverà via email una comunicazione e potrà acquisire la scheda firmata e protocollata nella propria area personale nel sistema di gestione documentale.

La DCRU raccoglie gli esiti della misurazione della performance organizzative relative alla/e iniziativa/e in cui i dipendenti sono impiegati (a cura della DCPT), acquisisce la componente legata valutazione dei comportamenti organizzativi effettuata dal superiore gerarchico competente e procede al calcolo ed erogazione del salario accessorio.

## **3.6 La comunicazione degli obiettivi e monitoraggio condiviso**

Fase fondamentale per il buon esito del processo di misurazione e valutazione della performance individuale è quella della comunicazione tra valutatore e valutato.

La consultazione del personale deve essere considerata come uno strumento per coinvolgere, negoziare e condividere con tutto il personale il senso delle attività correnti e strategiche dell'Istituto e della partecipazione di tutto il personale che ne cura la realizzazione.

La comunicazione avviene durante tutto il processo dalla fase di programmazione fino a quella di valutazione conclusiva e sarà necessario assicurare un'adeguata tempistica per l'effettuazione dei colloqui. I colloqui tra valutato e valutatore (oppure singolo e superiore gerarchico), consentono condividere aspettative, di chiarire con accuratezza i risultati attesi, di mettere in luce punti o aspetti da migliorare a fronte di problemi riscontrati, ma anche di fornire direttamente all'interessato riscontri positivi sul lavoro da lui svolto.

L'amministrazione, assicurerà che in ogni fase del processo siano messe a disposizione preliminarmente le informazioni necessarie ai soggetti coinvolti relativamente ai risultati organizzativi e comportamenti.

I principali momenti di confronto tra le parti interessate possono essere così sintetizzati:

### *Fase di Programmazione e colloqui iniziali*

Entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e novembre), si avvia il confronto attraverso la formalizzazione da parte del valutatore degli obiettivi e comportamenti attesi condivisi assegnati a ciascun individuo (vedi l'apposita scheda individuale di cui all'Allegato 4).

### *Fase di Misurazione e colloqui intermedi*

Durante l'anno, anche se in modo continuo e informale i valutatori e i valutati monitorano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti attuati, è utile prevedere dei colloqui intermedi formali. Questi momenti di incontro intermedi favoriscono il confronto esplicito sulle cause di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consentendo, ove necessario, il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento.

Il valutato avrà in tale occasione la possibilità di proporre contro-deduzioni o elementi che il valutatore potrà tenere in considerazione nella fase di assegnazione del punteggio e della valutazione annuale. Pertanto, a cadenza semestrale, è previsto un monitoraggio del livello di avanzamento degli obiettivi individuali e di gruppo e la possibilità di variare/aggiornare gli stessi, sempre attivando una procedura negoziale con il superiore gerarchico.

Le eventuali variazioni, infra-annuali, degli obiettivi individuali e di gruppo e dei relativi indicatori sono tempestivamente comunicate all'OIV e inserite nella Relazione della performance.

In aggiunta ai colloqui previsti in sede di definizione degli obiettivi (colloquio iniziale), revisione (colloquio intermedio), valutazione conclusiva (colloquio finale) si possono prevedere ulteriori momenti di dialogo (colloqui di feedback) su richiesta di entrambe le parti interessate per affrontare eventuali criticità emerse nel periodo oggetto di valutazione.

Nel caso in cui il colloquio (in particolare quello finale) non consenta di far convergere su una proposta o soluzione condivisa si potrà attivare la procedura di conciliazione (vedi § 5 di seguito).

### *Incontri di calibrazione*

È utile, soprattutto nella fase di prima applicazione del Sistema e al fine di verificare la necessaria omogeneità metodologica, la misurabilità, l'equa distribuzione e la natura "sfidante" degli obiettivi e dei comportamenti attesi, prevedere alcuni momenti di confronto tra valutatori dello stesso livello e responsabilità, sia nella fase iniziale di programmazione (*calibrazione ex ante*), per assicurare una maggiore omogeneità nella definizione degli obiettivi e degli standard valutativi, che nella fase di valutazione finale (*calibrazione ex post*), affinché i direttori, dirigenti e responsabili si confrontino tra loro in merito alle valutazioni del personale, al fine di evitare che, anche inconsapevolmente, le valutazioni siano influenzate da elementi distorsivi – culturali, o legati a preferenze e percezioni personali o accidentali – che potrebbero rendere le valutazioni stesse non equilibrate e favorire che la differenziazione dei giudizi sia gestita in piena consapevolezza e con la massima cura, rendendo più agevole, in tal modo, anche la eventuale revisione delle valutazioni stesse.

In ossequio agli obiettivi di trasparenza, gli obiettivi utilizzati per la misurazione della performance individuale dei Dirigenti generali dell'Istituto sono riportati in allegato al Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Istat. In allegato allo stesso documento è altresì presente l'elenco degli obiettivi di innovazione e operativi associati alle iniziative e utilizzati per la misurazione della performance organizzativa dei Dirigenti generali e del personale dei livelli IV-VIII.

## 4. SUPPORTO INFORMATIVO ALLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

### 4.1 Perimetro e regole di riferimento

Allo stato attuale i riferimenti normativi e contrattuali e l'esito degli accordi sindacali hanno già definito un perimetro, rispetto al quale occorre collocare il sistema di valutazione in ciascun anno.

L'impatto che la valutazione ha sulla retribuzione accessoria rende particolarmente delicato l'utilizzo di tale strumento, che, pertanto, è non solo oggetto di revisione su base annuale, ma spesso accompagnato da osservazioni (le cosiddette note a margine dell'accordo tra OO.SS. e Amministrazione) e raccomandazioni per esaltarne la potenzialità di stimolo per il conseguimento di un miglioramento continuo e nel contempo per mitigarne l'effetto percepito come punitivo.

Il finanziamento del (complessivo) trattamento accessorio per il personale dei livelli IV-VIII è disciplinato a partire dal CCNL relativo al quadriennio normativo 1994/1997, con l'articolo 43, comma 2, nel quale sono individuate le fonti e l'algoritmo di calcolo per la costituzione del fondo per ciascun anno.

Il trattamento accessorio è articolato in cinque voci delle quali la remunerazione della produttività collettiva e individuale è la quinta (a sua volta declinata in altre 5 sotto voci); pertanto ogni anno il relativo fondo è costituito nel suo ammontare da quanto residua tolte le somme utilizzate per la costituzione degli altri quattro fondi per a) lavoro straordinario, b) particolari condizioni di disagio, pericolo, danno e responsabilità c) l'indennità di Ente, d) l'indennità di posizione.

La ripartizione della quota tra i lavoratori è oggetto di contrattazione decentrata.

#### *L'algoritmo per la distribuzione del salario accessorio a partire dal 2025*

Le risorse destinate alla remunerazione della produttività collettiva sono distribuite al personale in servizio al 1° gennaio dell'anno di riferimento, a seguito della valutazione dei risultati conseguiti dalle strutture di appartenenza rispetto agli obiettivi assegnati in sede di programmazione delle attività.

Tale valutazione avviene secondo il processo metodologico definito nel vigente sistema di promozione, misurazione e valutazione della performance dell'Istituto e nel Piano triennale della performance di riferimento.

Per la quantificazione della quota individuale di produttività collettiva si procede alla valorizzazione, in base al peso assegnato al singolo obiettivo, del valore della media ponderata di conseguimento degli obiettivi misurato attraverso gli indicatori assegnati nell'ambito del Piano annuale delle attività. La distribuzione delle quote individuali di produttività collettiva della singola macrostruttura dirigenziale, riferite ai Dipartimenti e alla Direzione Generale, in base ai risultati conseguiti, avverrà secondo i seguenti parametri:

Media (M) ponderata di conseguimento degli obiettivi della struttura direzionale	Quote (%) spettanti al personale della struttura direzionale
M => 90	100
60 <= M < 90	80
M < 60	60

Il valore ottenuto sarà ripartito tra il numero dei dipendenti in servizio nella struttura, tenendo conto del peso assegnato al livello di inquadramento del singolo. Le risorse destinate alla remunerazione della produttività individuale sono distribuite al personale in servizio al 1° gennaio dell'anno di riferimento, in rapporto:

- ai risultati conseguiti dalla/e "iniziativa/e" nella quale il lavoratore risulta assegnato, rilevati alla data del 31 dicembre di ciascun anno, rispetto agli specifici obiettivi assegnati alla iniziativa stessa dal Piano di attività e performance del Triennio di riferimento;

- alla valutazione del contributo individuale del singolo lavoratore ai risultati della/e “iniziativa/e” in esame, tenuto conto del peso assegnato al livello di inquadramento del singolo.

La valutazione dell’apporto individuale avviene, ad opera del dirigente di riferimento, secondo quanto definito nel presente sistema di misurazione e valutazione della performance dell’Istituto e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell’anno di riferimento.

Allo stato attuale, l’accordo sottoscritto tra le parti sindacali e datoriale esclude che la valutazione dell’apporto individuale debba/possa costituire criterio rilevante per le progressioni di livello (articolo 54), per le progressioni economiche (articolo 53) e per l’erogazione dell’indennità di valorizzazione professionale dei IV C.T.E.R. (articolo 42). Si sottolinea che l’accordo non esclude la possibilità di utilizzare le valutazioni individuali ai fini della valorizzazione curricolare in sede concorsuale.

La distribuzione delle quote individuali è effettuata, in prima applicazione, secondo i seguenti parametri:

Risultato della iniziativa	Contributo individuale al conseguimento degli obiettivi	Quote spettanti al personale assegnato alla Iniziativa
75% e superiore	Alto (81-100)	100
	Buono (51-80)	85
	Basso (0-50)	70
Uguale o superiore al 50% e inferiore al 75%	Alto (81-100)	90
	Buono (51-80)	75
	Basso (0-50)	60
Inferiore al 50%	Alto (81-100)	80
	Buono (51-80)	65
	Basso (0-50)	0

#### 4.2 Le variabili, gli indicatori e il sistema informativo per la misurazione delle performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance non coincide necessariamente con il “sistema informativo gestionale” dell’Istituto. Infatti, la composizione del sistema di misurazione è riconducibile a un sotto-insieme di indicatori, selezionati dall’amministrazione per misurare e quindi valutare le performance del personale. Il “sistema informativo gestionale” a supporto della performance, è composto invece da tutti i dati a disposizione dell’amministrazione.

La presenza di un sistema informativo integrato costituisce una condizione importante del sistema di misurazione anche se non rappresenta una condizione necessaria. Un sistema di misurazione e valutazione ben strutturato, può indurre l’amministrazione a migliorare il proprio sistema informativo. La disponibilità di un unico ambiente di dati ed informazioni è necessario che preveda un unico centro di competenze, che supporti il funzionamento del sistema informativo e la progettazione di tutte le iniziative di *e-governement*.

L’Istituto si è dotato di un sistema ERP, grazie al quale è possibile avere la disponibilità di dati e di informazioni in un unico ambiente, ma anche di integrare le diverse fonti e verificare il livello di affidabilità dei dati raccolti. Questo consente un livello di analisi più dettagliato e di constatare la correttezza delle ipotesi e degli indicatori di performance.

Il sistema ERP offre anche un valido supporto alla raccolta e diffusione interna delle informazioni, utili per il controllo di gestione e per la pianificazione e la programmazione delle attività. Il sistema ERP attualmente in uso consente di avere i dati:

- del ciclo della performance:

- obiettivi triennali, obiettivi annuali ed obiettivi di valore pubblico
- iniziative che rappresentano le attività operative necessarie per il raggiungimento degli obiettivi: ogni iniziativa è collegata ad un solo obiettivo annuale
- gli indicatori di iniziativa che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo.
- i dati finanziari utili per il controllo di gestione e per la misurazione di alcuni indicatori comuni per le pubbliche amministrazioni

Al fine di rendere trasparente e ampiamente condiviso il processo di misurazione su cui si fa leva e della successiva valutazione, si rende necessaria una piattaforma web che consenta l'accesso e la gestione integrata di tutte le informazioni e delle procedure da parte di tutti i soggetti interessati.

La costruzione del sistema potrebbe procedere secondo un'attuazione incrementale, *nella versione iniziale potrà prevedere la fase di comunicazione al personale dell'Istituto sia dell'obiettivo assegnato, sia dei comportamenti che verranno valutati.*

## 5. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

### 5.1 Il contesto

Ai sensi dell'articolo 7, comma 2/bis, del Dlgs 150/2009, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve prevedere le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema stesso.

In merito l'ANAC, con le delibere n. 104 del 2 settembre 2010 e n. 124 del 22 dicembre 2010, ha espresso il parere in merito a tali procedure precisando che, in quanto rivolte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, debbano individuare i soggetti terzi, rispetto al valutato e al valutatore, perché si pronuncino sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti; tale esigenza deve essere soddisfatta o con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione o secondo la procedura prevista dall'articolo 410 Codice di procedura civile di fronte alle commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro.

Nelle Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale del dicembre 2019, il Dipartimento della Funzione Pubblica chiarisce altresì che la procedura di conciliazione interviene a valle della conclusione del processo di valutazione, anche qualora lo stesso preveda la valutazione di II istanza, ribadendo la necessità che venga individuato un soggetto che, in caso di conflitto, analizzi i fatti e formuli una proposta di conciliazione che le parti sono libere di accettare o meno.

In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

Proprio per rispondere a queste esigenze il nuovo SMVP dell'Istat, che fino ad ora prevedeva il ricorso alla procedura ex art. 410 Codice di procedura civile, introduce una procedura di conciliazione da svolgersi mediante un confronto paritetico tra le parti, costituite da valutatore e valutato, alla presenza di un Comitato, la cui terzietà è garantita dal Consigliere di fiducia.

### 5.2 I soggetti della procedura di conciliazione

#### *Il Comitato di conciliazione*

Il Comitato di conciliazione è composto dal Consigliere di fiducia e da un ulteriore componente, che, a seconda del soggetto valutato, è identificato nel modo che segue:

Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Componenti del Comitato di conciliazione
Direttore Centrale tecnico	Presidente, su indicazione OIV	Consigliere di fiducia + Direttore Generale + Direttore di Dipartimento
Dirigente amministrativo di fascia	I Presidente, su indicazione OIV	Consigliere di Fiducia + Direttore Generale o suo delegato + Direttore del personale o altro Dirigente generale
Dirigente amministrativo di fascia	II Direttore Centrale o, per i Servizi alle dirette dipendenze, Direttore Generale/Direttore di Dipartimento	Consigliere di Fiducia + Direttore di Dipartimento + Direttore Generale o Direttore del Personale se il Servizio è in staff alla Direzione Generale
Personale dei livelli IV/VIII	Dirigente di II fascia o responsabile di Servizio o, per il personale alle dirette	Consigliere di Fiducia e Direttore Generale o Direttore del Personale se il Servizio di

dipendenze, Direttore  
Centrale/Direttore di  
Dipartimento/ Direttore  
Generale

appartenenza del valutato  
afferisce alla Direzione Generale  
+ Altro Dirigente generale

---

Per il Direttore Generale e i Direttori di Dipartimento gli organi di conciliazione sono quelli previsti ex articolo 410 Codice di procedura civile<sup>13</sup>.

#### *La Segreteria del Comitato di conciliazione*

Il Comitato di conciliazione per lo svolgimento delle proprie attività si avvale del supporto tecnico-organizzativo di una segreteria tecnica costituita all'inizio di ogni anno solare, rinnovabile una sola volta, la cui composizione e nomina vengono definite dal Direttore del personale.

### **5.3 Il procedimento**

#### *Attivazione del procedimento*

Il Dipendente, entro 15 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione dovrà rivolgersi al Comitato di conciliazione tramite una casella di posta elettronica dedicata.

L'organo preposto alla conciliazione dovrà:

- riunirsi entro 15 giorni dalla ricezione della richiesta da parte del/della Dipendente
- raccogliere tutte le informazioni secondo la procedura del consenso informato
- formulare il proprio parere.

Su istanza dei componenti del Comitato o delle parti stesse, può essere prevista la convocazione e l'ascolto di altri soggetti informati o interessati dall'istanza del/della dipendente, nonché altri soggetti competenti in materia di Valutazione della Performance dei dipendenti dell'Istituto Nazionale di Statistica.

#### *Esiti del procedimento*

Sulla base di quanto emerso nell'analisi e delle evidenze osservate sugli elementi oggetto di verifica, il Comitato può:

- confermare la valutazione del/della Dirigente, con parere motivato, ove gli elementi a supporto della valutazione, forniti dal valutatore o emersi dall'indagine, siano adeguati, o laddove non siano emersi elementi sufficienti a supporto della posizione di nessuna delle due parti
- invitare il valutatore a proporre una valutazione differente, sulla base delle indicazioni/sollecitazioni del Comitato stesso e/o delle eventuali evidenze emerse dall'analisi dell'istanza.

In caso di accordo, rispetto alle proposte del Comitato, le parti sottoscrivono un verbale di conciliazione. In assenza di accordo resta confermata la valutazione iniziale. In ogni caso il Comitato può fornire a valutato, valutatore e validatore, in base agli elementi osservati, raccomandazioni sulla futura gestione del processo di valutazione.

---

<sup>13</sup> Chi intende proporre in giudizio una domanda relativa ai rapporti previsti dall'articolo 409 può promuovere, anche tramite l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione individuata secondo i criteri di cui all'articolo 413.

La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione interrompe la prescrizione e sospende, per la durata del tentativo di conciliazione e per i venti giorni successivi alla sua conclusione, il decorso di ogni termine di decadenza. Le commissioni di conciliazione sono istituite presso la Direzione provinciale del lavoro. La commissione è composta dal direttore dell'ufficio stesso o da un suo delegato o da un magistrato collocato a riposo, in qualità di presidente, da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei datori di lavoro e da quattro rappresentanti effettivi e da quattro supplenti dei lavoratori, designati dalle rispettive organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello territoriale.

Le commissioni, quando se ne ravvisi la necessità, affidano il tentativo di conciliazione a proprie sottocommissioni, presiedute dal direttore della Direzione provinciale del lavoro o da un suo delegato, che rispecchino la composizione prevista dal terzo comma. In ogni caso per la validità della riunione è necessaria la presenza del presidente e di almeno un rappresentante dei datori di lavoro e almeno un rappresentante dei lavoratori.

## ALLEGATI

Allegato 1. Scheda per la valutazione dei responsabili di uffici generali

Allegato 2. Scheda per la valutazione dei responsabili di uffici non generali

Allegato 3. Scheda relazione attività svolta

Allegato 4. Scheda sulla valutazione della produttività individuale. Comunicazione al personale dei livelli IV-VIII

Allegato 5. Scheda sulla valutazione della produttività individuale del personale dei livelli IV-VIII

Allegato 6. Catalogo dei comportamenti

## SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI UFFICI GENERALI

DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
DIRETTORE

OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI						
Obiettivo assegnato	Peso obiettivo assegnato	Risultati previsti	Peso risultati	Indicatore di risultato previsto	Indicatore di risultato a consuntivo	Punteggio
1.						
2.						
3.						
Totale	100%					≤ 35

RELAZIONE
Descrizione obiettivi: Finalità, criteri di programmazione, innovazioni organizzative
Principali risultati previsti:
Fattori di rischio:
Contributi di altre direzioni:
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA
Stato di avanzamento dell'attività delle iniziative della struttura di competenza:

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI  
DI UFFICI NON GENERALI

DIREZIONE GENERALE/DIPARTIMENTO
DIREZIONE CENTRALE
DIRETTORE
SERVIZIO
DIRIGENTE IL SERVIZIO

OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI						
Obiettivo assegnato	Peso obiettivo assegnato	Risultati previsti	Peso risultati	Indicatore di risultato previsto	Indicatore di risultato a consuntivo	Punteggio
1.						
2.						
3.						
Totale	100%					≤ 35

RELAZIONE
<p>Descrizione obiettivi: Finalità, criteri di programmazione, innovazioni organizzative</p>
<p>Principali risultati previsti:</p>
<p>Fattori di rischio:</p>
<p>Contributi di altre direzioni:</p>
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA
<p>Stato di avanzamento dell'attività delle iniziative della struttura di competenza:</p>

**RELAZIONE SULLA ATTIVITÀ SVOLTA AI FINI DELLA VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Cognome:		Nome:	
Dipartimento:	Direzione:	Servizio:	
Matricola:	Livello:	Profilo:	

Periodo		Struttura di appartenenza (per esteso)	Nome e cognome del Direttore
dal	al		

Il/La dipendente descriva sinteticamente l'attività svolta, nel periodo 1 gennaio – 31 dicembre

DESCRIZIONE SINTETICA DELL'ATTIVITÀ SVOLTA

**IL/LA DICHIARANTE**  
(firma autografa per esteso)

\_\_\_\_\_



## Istituto Nazionale di Statistica

Produttività individuale del personale dei livelli IV-VIII per l'anno XXXX

### Scheda di assegnazione dell'obiettivo al personale

Sulla base dell'Accordo relativo al contratto collettivo integrativo sulla ripartizione del fondo per il trattamento accessorio del personale IV-VIII per l'anno XXXX, come riportato all'art. XX del citato Accordo, le risorse aggiuntive di cui all'art. 4, comma 3, del CCNL per il biennio economico 2000/2001 destinate alla remunerazione del trattamento accessorio del personale "sono distribuite al personale in servizio al 1° gennaio dell'anno di riferimento del presente accordo in rapporto ai risultati conseguiti dalla Iniziativa nella quale il lavoratore risulta assegnato rilevati alla data del 31 dicembre 2019 rispetto agli specifici obiettivi assegnati alla iniziativa stessa dal Piano di attività e performance (ora Piano Integrato di Attività e Organizzazione) del triennio di riferimento, tenuto conto dell'apporto assicurato dal singolo lavoratore ai fini del conseguimento degli obiettivi della struttura nonché del peso assegnato al livello di inquadramento del singolo.

La valutazione dell'apporto individuale avviene secondo quanto definito nel vigente sistema di promozione, misurazione e valutazione della performance dell'Istituto e nel Piano triennale della performance (ora Piano Integrato di Attività e Organizzazione) dell'anno di riferimento"

### Valutazione della prestazione organizzativa

Relativamente a quanto sopra indicato, in base alle informazioni inserite nel sistema di pianificazione SAP dal personale delle strutture organizzative dell'Istituto, si dichiara che:

Il dipendente [NOME e COGNOME] [MATRICOLA] [DIPARTIMENTO, DIREZIONE, SERVIZIO] [LIVELLO, PROFILO] nell'anno [anno] è assegnato alla/e seguente/i Iniziativa/e:

[CODICE INIZIATIVA; DESCRIZIONE INIZIATIVA]

associata/e al/ai seguente/i obiettivo/i:

[CODICE OBIETTIVO; DESCRIZIONE OBIETTIVO].

La prestazione organizzativa del suddetto dipendente, pertanto, relativamente all'anno [anno], verrà valutata sulla base del contributo fornito dall'attività ai fini del raggiungimento del/degli obiettivo/i sopra riportato/i, misurato/i tramite lo/gli indicatore/i presente/i a consuntivo nel sistema SAP.

### Valutazione della prestazione individuale

Si dichiara inoltre che la prestazione individuale del dipendente [NOME e COGNOME] [MATRICOLA] [DIPARTIMENTO, DIREZIONE, SERVIZIO] [LIVELLO, PROFILO] verrà valutata sulla base del contributo al conseguimento degli obiettivi della/e Iniziativa/e. Tale contributo riguarderà gli aspetti descritti nel Catalogo dei comportamenti allegato al SMVP Istat.



# Istituto Nazionale di Statistica

## Produttività individuale del personale dei livelli IV-VIII per l'anno XXXX

### Scheda di valutazione del personale

Sulla base dell'Accordo relativo al contratto collettivo integrativo sulla ripartizione del fondo per il trattamento accessorio del personale IV-VIII per l'anno XXXX, come riportato all'art. XX del citato Accordo, le risorse aggiuntive di cui all'art. 4, comma 3, del CCNL per il biennio economico 2000/2001 destinate alla remunerazione del trattamento accessorio del personale *“sono distribuite al personale in servizio al 1° gennaio dell'anno di riferimento del presente accordo in rapporto ai risultati conseguiti dalla Iniziativa nella quale il lavoratore risulta assegnato rilevati alla data del 31 dicembre 2019 rispetto agli specifici obiettivi assegnati alla iniziativa stessa dal Piano di attività e performance (ora Piano Integrato di Attività e Organizzazione) del Triennio di riferimento, tenuto conto dell'apporto assicurato dal singolo lavoratore ai fini del conseguimento degli obiettivi della struttura nonché del peso assegnato al livello di inquadramento del singolo.*

*La valutazione dell'apporto individuale avviene secondo quanto definito nel vigente sistema di promozione, misurazione e valutazione della performance dell'Istituto e nel Piano triennale della performance (ora Piano Integrato di Attività e Organizzazione) dell'anno di riferimento”*

### Valutazione della prestazione organizzativa

Relativamente a quanto sopra indicato, in base ai valori dichiarati sul sistema di pianificazione SAP dal personale delle strutture organizzative dell'Istituto, si attesta quanto segue:

Il dipendente [NOME e COGNOME] [MATRICOLA] [DIPARTIMENTO, DIREZIONE, SERVIZIO] [LIVELLO, PROFILO] nell'anno [anno] è stato assegnato alla/e seguente/i Iniziativa/e:

[CODICE INIZIATIVA; DESCRIZIONE INIZIATIVA]

associata/e al/ai seguente/i obiettivo/i:

[CODICE OBIETTIVO; DESCRIZIONE OBIETTIVO].

### Valutazione della prestazione individuale

Si dichiara inoltre che il dipendente [NOME e COGNOME] [MATRICOLA] [DIPARTIMENTO, DIREZIONE, SERVIZIO] [LIVELLO, PROFILO], ha contribuito al conseguimento degli obiettivi della/e Iniziativa/e mostrando il seguente grado di qualità del lavoro svolto, orientamento al risultato e all'innovazione, lavoro in gruppo e gestione delle relazioni secondo quanto descritto nel Catalogo dei comportamenti allegato al SMVP Istat:

Alto (indicare un punteggio da 81 a 100)

Buono (indicare un punteggio da 51 a 80)

Basso (indicare un punteggio da 0 a 50)

## CATALOGO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

<b>SCHEMA 1. Comportamenti organizzativi per i Dirigenti generali (DG, Direttori di Dipartimento, Direttori centrali, Dirigenti amministrativi I fascia)</b>		
<b>Ambiti</b>	<b>Dimensioni</b>	<b>Descrittori / Criteri di valutazione</b>
<b>PIANIFICAZIONE, GESTIONE E PROBLEM SOLVING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visione e orientamento strategico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coglie il cambiamento del contesto e disegna ipotesi e scenari futuri adattando il proprio comportamento in funzione del raggiungimento degli obiettivi d'Istituto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione e monitoraggio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestisce e monitora le attività assegnate e stabilisce piani di lavoro rispettando le scadenze e gli impegni sia nello svolgimento della propria attività sia nella gestione delle risorse attribuite.</li> </ul>
<b>LEADERSHIP, RELAZIONI E COMUNICAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivazione e sviluppo delle persone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva e valorizza i colleghi, rafforzando la fiducia e utilizzando adeguatamente lo strumento della delega</li> <li>• Promuove la motivazione e lo sviluppo del personale, dimostrando attenzione alla condivisione delle informazioni, sviluppando un clima partecipativo attento al benessere organizzativo, non discriminazione e conciliazione vita-lavoro</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilità istituzionale e di contesto nelle relazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si orienta all'interno e all'esterno dell'Istituto individuando i giusti interlocutori con cui relazionarsi, assicura e promuove modalità di comunicazione ed interazione, in modo costruttivo, con i differenti portatori di interessi e gli utenti</li> </ul>
<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ALL'INNOVAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di valutazione e orientamento al risultato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizza l'attività sugli obiettivi e risultati da raggiungere, trasmettendoli chiaramente al gruppo di lavoro attraverso una comunicazione efficace e condivisa, conosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori attribuendo obiettivi misurabili e valutandoli accuratamente, sviluppandone la cultura degli obiettivi, della trasparenza e integrità e della qualità, tenendo in conto i bisogni e le aspettative dei differenti portatori di interesse e degli utenti</li> <li>• È in grado di differenziare adeguatamente la valutazione dei propri collaboratori</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensione alla produzione di idee e di soluzioni originali ed efficaci, anche sfruttando le opportunità offerte dalla tecnologia, per migliorare i processi lavorativi</li> </ul>

<b>SCHEMA 2. Comportamenti organizzativi per i Dirigenti amministrativi di II fascia</b>			
<b>Ambiti</b>	<b>Dimensioni</b>	<b>Descrittori / Criteri di valutazione</b>	
<b>GESTIONE E PROBLEM SOLVING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione e monitoraggio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestisce e monitora le attività assegnate e stabilisce piani di lavoro, rispettando le scadenze e gli impegni, sia nello svolgimento della propria attività sia nella gestione delle risorse attribuite</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità, gestione dell'incertezza, delle difficoltà e dei conflitti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce e si fa carico delle proprie responsabilità, assumendo decisioni tempestive, disponibile a cimentarsi in situazioni nuove e a mettersi in gioco con l'obiettivo di risolvere i problemi e la composizione costruttiva dei conflitti.</li> </ul>	
<b>LEADERSHIP, RELAZIONI e COMUNICAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivazione e sviluppo delle persone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È di supporto e di guida ad altri colleghi, motivandoli e valorizzando le loro abilità, rafforzando la fiducia e utilizzando adeguatamente lo strumento della delega, previene e gestisce la composizione costruttiva dei conflitti e guida verso il miglioramento continuo, sviluppando un clima partecipativo attento al benessere organizzativo, non discriminazione e conciliazione vita-lavoro.</li> </ul>	
<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ALL'INNOVAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di valutazione e orientamento al risultato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È motivato al conseguimento degli obiettivi e dei risultati, con uno standard di prestazione elevato, trasmettendoli chiaramente al gruppo di lavoro attraverso una comunicazione efficace e condivisa</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziativa e proattività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha un approccio improntato ad attivare processi e anticipare opportunità e problemi, portando avanti le proprie proposte e individuando soluzioni innovative</li> </ul>	

<b>SCHEMA 3. Comportamenti organizzativi per il personale livelli IV-VIII</b>			
<b>Ambiti</b>	<b>Dimensioni</b>	<b>Descrittori / Criteri di valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
<b>QUALITÀ DEL LAVORO SVOLTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precisione e qualità nello svolgimento delle attività assegnate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svolgere con accuratezza il proprio lavoro a garanzia del perseguimento degli standard di qualità complessivi</li> </ul>	0-20
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità di adattamento al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avere consapevolezza della realtà istituzionale e organizzativa di riferimento e saper interpretare in maniera flessibile il proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze</li> </ul>	0-20
<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ALL'INNOVAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità di proporre soluzioni innovative e contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti</li> </ul>	0-20
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saper ascoltare, cogliere i bisogni degli utenti (interni ed esterni) e saper fornire indicazioni e informazioni, anche attraverso un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti dei colleghi</li> </ul>	0-20
<b>LAVORO IN GRUPPO E GESTIONE DELLE RELAZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità di lavoro in team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborare con i colleghi della propria struttura e interagire positivamente con i colleghi di altre strutture</li> </ul>	0-20