



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)

SOMMARIO

PREMESSA	4
1. IL CONTESTO E L'AMBITO DI APPLICAZIONE	7
1.1 La misurazione e la valutazione della <i>performance</i> negli Enti di Ricerca	7
1.2 Il ciclo della performance in Istat.....	8
1.3 Gli strumenti a supporto	11
1.4 Le dimensioni della valutazione della <i>performance</i>	12
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	13
2.1 I soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione	13
2.2 La misurazione	14
2.2.1 La misurazione della performance organizzativa dei Dirigenti generali.....	15
2.2.2 La misurazione della performance organizzativa dei Dirigenti amministrativi di II fascia	16
2.2.3 La misurazione della performance organizzativa del personale dei livelli IV-VIII	17
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
3.1 I soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione.....	18
3.2 La valutazione.....	18
3.2.1 I responsabili di uffici dirigenziali generali	19
3.2.2 I responsabili di uffici dirigenziali non generali (Dirigenti amministrativi di II fascia)	19
3.2.3 Il personale dei livelli IV-VIII.....	19
3.3 La misurazione	20
3.3.1 I responsabili di uffici dirigenziali generali	20
3.3.2 I responsabili di uffici dirigenziali non generali (Dirigenti amministrativi di II fascia)	20
3.3.3 Il personale dei livelli IV-VIII.....	20
3.4 La comunicazione degli obiettivi e il monitoraggio condiviso.....	21
4. LA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	23
4.1 Il contesto	23

4.2 I soggetti della procedura di conciliazione.....	23
4.3 Il procedimento	25
5. AMBITI DI MIGLIORAMENTO.....	26
ALLEGATI	27

PREMESSA

L'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Istituto Nazionale di Statistica (Istat) sostituisce, a partire dal 2026, il precedente Sistema¹.

L'impianto, ispirato ai criteri di semplificazione ed essenzialità dei contenuti, mira a dotare l'Istituto di uno strumento agile per misurare e valutare la performance istituzionale, organizzativa e individuale del personale. Conformemente a quanto previsto dalle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dei Ministeri (n. 2, dicembre 2017), emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, la *misurazione* e la *valutazione* della performance sono considerati momenti distinti e attività separate, seppur complementari. Questa distinzione risponde sia a esigenze metodologiche per chiarire in cosa consista ciascuna attività, sia al fatto che le due operano con obiettivi e finalità differenti.

In base a quanto definito nelle suddette Linee guida, la *misurazione* riguarda "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 la *valutazione* riguarda "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".

Il documento è stato redatto in conformità alla normativa vigente, con riferimento alle seguenti fonti:

- D.lgs 322 del 1989;
- D.lgs 30 marzo 2001, n. 165;
- D.P.C.M. 26 gennaio 2011;
- D.l. n. 90 del 2014 convertito nella legge n. 114 del 2014;
- D.lgs. 25 novembre 2026, n. 218;
- Nota circolare del 14 luglio 2016 avente ad oggetto "D.P.R. 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".
- D.lgs. n. 150 del 2009, modificato dal Decreto legislativo n. 74 del 2017;
- Nota circolare del 19 gennaio 2017 recante chiarimenti sulla procedura per la nomina degli OIV dall'elenco nazionale;
- Linee guida per il Piano della performance Ministeri n. 1 del giugno 2017;

¹ Il precedente SMVP è stato approvato dal Consiglio dell'Istat con Deliberazione n. 25/2024 del 19 dicembre 2025. Tale Sistema ha sostituito quello fino ad allora vigente adottato dal Consiglio dell'Istat il 22 febbraio 2013

- 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;
- Nota circolare del 9 gennaio 2019 recante “Indicazioni in merito all’aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance”;
- 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;
- Nota circolare sull'aggiornamento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance del 18 dicembre 2019;
- Circolare sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni del 30 dicembre 2019;
- Direttiva Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 28 novembre 2023 (Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica).

Per quanto concerne l'impatto della *performance* sulle componenti retributive del personale, in particolare sul salario accessorio, si rimanda all'accordo di contrattazione integrativa, oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali. Tale accordo viene stipulato annualmente in conformità a quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2019-2021, in particolare dall'art. 123, comma 4, nel rispetto dei principi di corrispettività, selettività e premialità. Inoltre, si tiene conto di quanto disposto dall'art. 40, comma 3-bis, del d.lgs. n. 165/2001, che stabilisce che la contrattazione collettiva integrativa debba garantire adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance.

Nel primo anno di adozione del Sistema (2025), si è proceduto alla simulazione della valutazione della performance individuale di un sottoinsieme del personale inquadrato nei livelli IV-VIII. Tale simulazione, propedeutica alla definitiva applicazione, è stata condotta nell'ottica di migliorare il processo e gli strumenti coinvolgendo attivamente Direttori e personale valutato. Sono stati altresì effettuati appositi incontri con gli *stakeholder* interni (OO.SS., Mobility Manager, Disability Manager, OIV, CUG) per garantire la massima condivisione del SMVP.

Il presente sistema recepisce alcuni dei riscontri emersi dalla sperimentazione sopra citata, rinviando agli anni successivi quelle integrazioni e quei miglioramenti che richiedono riflessioni più approfondite, in considerazione del fatto che il Sistema è soggetto ad aggiornamento annuale.

In particolare, nell'attuale versione sono state effettuate le seguenti variazioni:

- eliminazione della sezione dedicata al salario accessorio sostituita da un rimando alla contrattazione integrativa
- modifica della metrica per assegnazione dei punteggi in ottica semplificativa

- revisione in termini migliorativi della documentazione a supporto del processo per la valutazione dei livelli IV-VIII (allegata al Sistema)
 - Scheda a cura del personale livelli IV-VIII
 - Scheda per assegnazione obiettivi
 - Scheda per comunicazione valutazione
- inserimento della previsione di avvalersi del coinvolgimento dei Dirigenti amministrativi di II fascia e dei Responsabili degli Uffici tecnici dirigenziali nel processo di valutazione, sia in fase di assegnazione degli obiettivi che di restituzione della valutazione
- inserimento della previsione di estendere la valutazione, in via sperimentale, ai Responsabili degli Uffici tecnici dirigenziali.

1. IL CONTESTO E L'AMBITO DI APPLICAZIONE

1.1 La misurazione e la 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, una disciplina speciale, con specifici limiti e modalità applicative per quanto concerne la misurazione della performance degli Enti di Ricerca², volta a coniugare gli obiettivi della misurazione e valutazione della *performance* con le specificità dell'attività di ricerca e relative garanzie sancite dalla Carta Costituzionale, e dotare gli Enti di modalità operative flessibili che si addicano alle esigenze proprie del mondo della ricerca.

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 demanda agli statuti dei singoli enti di ricerca l'adozione di specifiche disposizioni per la misurazione e valutazione della performance di ricercatori e tecnologi nel rispetto di quanto previsto dalla Carta europea dei ricercatori. Affida, inoltre, 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 (CIVIT³), 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.

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 a 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 (DFP) - Ufficio per la valutazione della performance e la Consulta dei Presidenti degli Enti di Ricerca (ConPER).

La scelta di focalizzarsi soltanto sugli aspetti organizzativi del ciclo della 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 D.lgs. n. 218/2016 e alle modifiche del D.lgs. 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

² Articolo 74 del decreto legislativo 150 del 2009

³ Ciò in osservanza a quanto previsto dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri attuativo dell'art. 13, comma 12, del D.lgs. n. 150 del 2009

dalle pubbliche amministrazioni, come evocato ripetutamente dai documenti di indirizzo emanati dal DFP⁴.

Il provvedimento, nella sezione dedicata alla definizione degli ambiti strategici da includere nel ciclo della 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 enuclea di seguito 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 della *performance*.

È opportuno evidenziare che ad oggi da parte dell'ANVUR non sono seguiti, alle suddette Linee guida, ulteriori provvedimenti che affrontassero e definissero le rinviate questioni attinenti alla *performance* individuale dei ricercatori e tecnologi che, dunque, ad oggi, non sono ancora disciplinati.

Per quanto riguarda la misurazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale tecnico e amministrativo si applicano, invece, le apposite Linee Guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

1.2 Il ciclo della performance in Istat

Il ciclo della *performance* dell'Istituto si svolge seguendo un iter che, a partire dalla formalizzazione ad opera del Consiglio di Istituto delle "Linee di indirizzo", si struttura lungo un periodo di tre anni. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si avvale, in tutte le fasi del ciclo della *performance*, di informazioni definite nell'ambito della pianificazione triennale, a partire dalla definizione degli obiettivi annuali, e tiene conto dei risultati osservati annualmente, relativi alle attività realizzate, in corso di svolgimento o da

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

attuare, come rappresentato nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e, in fase di rendicontazione, nella Relazione sulla *performance*.

Nello specifico, il PIAO è stato introdotto all'articolo 6 del D.L. n. 80/2021⁵, 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 D.lgs. 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.

Il ciclo della *performance* dell'Istat è articolato secondo un processo di *cascading* strategico che, a partire dal mandato istituzionale declina le missioni dell'Ente per settori di attività; seleziona le politiche dell'Ente finalizzate specificamente alla creazione del Valore Pubblico, individuando i relativi obiettivi; definisce le Linee di indirizzo che tracciano le strategie di azione del triennio sulla base dei fabbisogni rilevati e dell'analisi di contesto; declina le strategie in obiettivi di *performance* annuali (di innovazione o operativi); aggrega nei Programmi Strategici gli obiettivi di innovazione; articola la *performance* organizzativa dell'Istituto in Iniziative (di natura progettuale o continuativa) che costituiscono l'unità elementare della pianificazione.

Di seguito sono dettagliati i sopramenzionati elementi del *cascading* strategico.

Obiettivi di Valore Pubblico

Gli obiettivi di Valore Pubblico rappresentano il livello più alto del *cascading* strategico e rappresentano il traguardo che l'Ente intende raggiungere al fine di generare un livello di benessere complessivo e multidimensionale nelle comunità di riferimento, sia all'esterno che all'interno.

Linee di indirizzo

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 l'Istituto intende muoversi.

⁵ Convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113

Alla luce dei risultati raggiunti e dell'esperienza maturata dall'introduzione del PIAO, ad avvio del nuovo ciclo triennale di pianificazione, il Consiglio dell'Istituto definisce le Linee di indirizzo per il triennio di riferimento.

Programmi Strategici

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.

Obiettivi annuali

Gli obiettivi annuali derivano, secondo uno schema a cascata, dalle Linee di indirizzo triennali e sono distinti in:

- *obiettivi di innovazione*: traguardi raggruppati 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;
- *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/servizi realizzati, compresi gli stati di avanzamento dei processi), opportunamente rapportati alle risorse impiegate. Al conseguimento 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, efficacia ed efficienza riguardano la quantità e la qualità dei prodotti e dei servizi erogati. In questo ambito, l'adozione di un sistema così complesso consente di rappresentare anche il livello di benessere organizzativo.

Tutti gli obiettivi annuali sono perseguiti tramite le Iniziative, che realizzano in concreto i risultati dichiarati in sede di pianificazione e alle quali sono associati gli indicatori utili al monitoraggio delle attività operative e le risorse umane in esse impegnate. Ciascuna iniziativa è collegata a uno e un solo obiettivo. I dati utilizzabili per rappresentare l'efficienza e l'efficacia interna possono essere resi disponibili ricorrendo a fonti interne all'Amministrazione e sono prodotti per il tramite dei sistemi informativi che registrano dati sull'attività svolta nell'amministrazione stessa.

Nel ciclo della *performance* si inseriscono gli obiettivi individuali dei dirigenti generali che contribuiscono direttamente al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e concorrono a definirne la *performance*. 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 normativi⁶, nonché quanto raccomandato dall'A.N.A.C. e specificato nel Piano Nazionale Anticorruzione vigente^[OBJ], nella pianificazione delle attività dell'Istituto si prevede il raggiungimento di specifici *target*, segnalati da appositi indicatori, destinati al monitoraggio delle misure per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Infine, è opportuno precisare che l'attività di ricerca dell'Istat, nelle sue varie forme, concorre a determinare la performance organizzativa dell'Ente e genera Valore Pubblico. Agli obiettivi generali della ricerca concorrono iniziative progettuali e/o continuative destinate altresì al raggiungimento degli obiettivi strategici.

1.3 Gli strumenti a supporto

Il SMVP si avvale dell'utilizzo del sistema ERP d'Istituto, che prevede la disponibilità di dati e di informazioni in un unico ambiente: il sistema informativo SAP. La presenza di un sistema informativo integrato costituisce un valore aggiunto per l'attuazione di un impianto di misurazione della *performance* ben strutturato, che in quanto tale può influenzare positivamente, in ottica di miglioramento, la gestione del ciclo della *performance*. Tale 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*.

Il sistema ERP consente di gestire le informazioni relative a:

- obiettivi di Valore Pubblico, Linee di indirizzo triennali e obiettivi annuali;
- Iniziative nell'ambito delle quali si realizzano le attività operative necessarie per il raggiungimento degli obiettivi;
- indicatori di Iniziativa che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- dati finanziari utili per il controllo di gestione e per la misurazione di alcuni indicatori comuni per le pubbliche amministrazioni.

Il SMVP si avvale inoltre del sistema di gestione documentale d'Istituto (Archiflow), che consente la protocollazione, la condivisione e la conservazione documentale da parte di tutti i soggetti interessati.

⁶ Ci si riferisce agli obblighi previsti dalla legge n. 190 del 2012 e dal D.lgs. n. 33 del 2013, come modificati dal D.lgs. n. 97 del 2016

1.4 Le dimensioni della valutazione della *performance*

La *performance* è l'insieme dei risultati raggiunti tramite i comportamenti agiti dall'individuo che opera nell'organizzazione. Le dimensioni che compongono la *performance* sono:

- i *risultati*: (performance organizzativa) riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO;
- i *comportamenti* (performance individuale): l'insieme delle azioni, atteggiamenti e modalità relazionali che un individuo adotta nel contesto lavorativo, contribuendo al funzionamento efficace dell'organizzazione e al raggiungimento degli obiettivi comuni.

In ossequio ai principi di trasparenza, l'elenco degli obiettivi di innovazione e operativi associati alle Iniziative e utilizzati per la misurazione della performance organizzativa (risultati) sono riportati in allegato al PIAO dell'Istat.

È previsto un monitoraggio del livello di avanzamento degli indicatori relativi alle Iniziative collegate agli 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.

Per quanto riguarda i comportamenti, essi sono definiti e riportati nell'ambito di cataloghi dei comportamenti per le tre categorie distinte di soggetti coinvolti e forniti in allegato al presente documento.

In merito alla valutazione delle persone con disabilità, su richiesta delle stesse, e sulla base di loro necessità, potrà essere coinvolto, nelle diverse fasi del processo, il responsabile dei processi di inserimento nell'ambiente di lavoro⁷.

Con riferimento al personale in distacco sindacale, i soggetti valutatori sono il Direttore della struttura organizzativa dell'Istat a cui il dipendente è assegnato e il Dirigente del sindacato nel quale si esplica il distacco. La valutazione avviene sulla base delle percentuali di assegnazione del dipendente; nel caso di distacco sindacale al 100% la valutazione è ad esclusivo carico del Dirigente sindacale.

Relativamente al personale in comando o distacco presso altra amministrazione, si precisa che la valutazione dovrà avvenire sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance vigente nell'amministrazione ospitante.

Nelle pagine che seguono, viene fornito il dettaglio degli aspetti relativi alla misurazione di ciascuno dei due ambiti, organizzativo e individuale, sopra citati.

⁷ Di cui all'articolo 39-ter, comma 1, del citato decreto legislativo n. 165 del 2001

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La *performance* organizzativa dell'Istat, riferita alle singole strutture (Dipartimenti, Direzioni e Servizi), riguarda il livello di raggiungimento degli obiettivi di *performance* loro assegnati. Tali obiettivi, di natura sia innovativa sia operativa, vengono perseguiti attraverso le Iniziative e misurati con gli indicatori ad esse associati. Questi indicatori consentono di misurare in modo sistematico la *performance* dell'Istituto nel suo complesso, nonché quella delle singole componenti organizzative.

2.1 I soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione

Gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione sono:

- il Consiglio, presieduto dal Presidente dell'Istituto, che approva il SMVP e annualmente, il PIAO e la Relazione sulla *performance*;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), secondo quanto previsto dalla normativa vigente⁸;
- 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 della *performance*.

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

- i Direttori di Dipartimento, i Direttori centrali tecnici, 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 evidenziato in precedenza, la valutazione della *performance* di ricercatori e tecnologi, non è ad oggi attuabile, a causa del mancato perfezionamento delle disposizioni normative in merito da parte dell'ANVUR.

⁸ "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).

2.2 La misurazione

La misurazione della *performance* organizzativa è realizzata ricorrendo a un set di indicatori di efficienza e di efficacia riferiti alle singole Iniziative.

Gli indicatori che misurano il grado di realizzazione delle attività previste nelle singole Iniziative sono gestiti tramite il sistema informativo SAP per la pianificazione strategica, nel quale sono inseriti sia i valori di target (attesi), sia i valori di consuntivo (effettivamente realizzati). Gli indicatori proposti dai dirigenti generali e adottati nella misurazione devono essere caratterizzati da:

- Precisione, ossia deve misurare realmente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- Completezza, ossia la capacità di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- Tempestività, ossia devono fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- Misurabilità, devono essere quantificabili secondo una procedura oggettiva.

La valutazione complessiva si ottiene calcolando la media aritmetica⁹ del grado di realizzazione degli indicatori riferiti agli obiettivi delle singole Iniziative. La *performance* delle relative strutture viene misurata attraverso l'aggregazione degli indicatori delle Iniziative appartenenti a un determinato Servizio/Direzione/Dipartimento.

Qualora, nel corso dell'anno, si verificano cause esterne¹⁰ che impediscano il pieno raggiungimento dei target previsti per gli indicatori relativi alle iniziative, i Dirigenti generali saranno tenuti a:

- segnalare tempestivamente alla DCPT¹¹ l'insorgere della criticità, esplicitando nella comunicazione 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.

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

⁹ Il sistema consente anche di calcolare la media ponderata, usando il peso delle risorse umane dedicate allo svolgimento di ciascuna iniziativa.

¹⁰ 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.

¹¹ Attraverso la casella di posta elettronica performance@istat.it

Su base annuale vengono inoltre utilizzati alcuni indicatori selezionati dal set di indicatori comuni predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica¹², utili a stabilire il grado di realizzazione dei risultati attesi nelle attività di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni. Gli indicatori comuni per la misurazione delle attività di supporto sono gestiti attraverso un sistema informativo interno alla DCPT.

Il processo di misurazione, in conformità alla normativa vigente, si articola in modalità differenti a seconda della categoria di personale valutato. Tale differenziazione, illustrata nei paragrafi che seguono, è finalizzata a garantire coerenza con le specificità dei ruoli e delle responsabilità, assicurando al contempo equità e trasparenza nella valutazione.

2.2.1 La misurazione della performance organizzativa dei Dirigenti generali

Ai fini della misurazione dei risultati conseguiti dalle attività di responsabilità dei Dirigenti generali si utilizza un punteggio massimo di 70 punti e concerne due tipi di contributo distinti:

- il conseguimento degli obiettivi individuali, cui sono attribuiti fino a 35 punti.

Ai Dirigenti generali sono assegnati massimo tre obiettivi, o in caso di assegnazione in corso d'anno fino a 3 obiettivi, 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 con i relativi indicatori di risultato, riportando i risultati operativi concreti con i quali sarà misurato il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed evidenziando le interdipendenze e il contributo specifico (azioni e prodotti) di altre Direzioni eventualmente coinvolte nel processo (vedi Allegato 1). La stessa nota verrà utilizzata per la fase di consuntivo.

- il conseguimento degli obiettivi annuali, attraverso gli indicatori di tutte le iniziative afferenti a ciascuna macrostruttura¹³, cui sono attribuiti fino a 35 punti.

Nel caso in cui intervengano in corso d'anno, cause esterne, che rendono impossibile il completo conseguimento degli obiettivi programmati, relativi alle iniziative connesse agli

¹² Circolare del 30 dicembre 2018

¹³ Si intendono tutte le iniziative afferenti ai Servizi, alle Direzioni centrali e alle dirette dipendenze della macrostruttura

obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti generali, la ridefinizione degli obiettivi stessi in corso d'anno avviene 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.

Ai sensi della normativa vigente¹⁴, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai Dirigenti apicali delle rispettive strutture vengono assegnati specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato in misura non inferiore al 30%. Attraverso una specifica circolare del Direttore Generale verranno forniti ulteriori dettagli rispetto a tale tipologia di valutazione.

2.2.2 La misurazione della performance organizzativa dei Dirigenti amministrativi di II fascia

Ai fini della misurazione dei risultati conseguiti dalle attività di responsabilità dei Dirigenti amministrativi di II fascia si utilizza un punteggio massimo di 70 punti e concerne due tipi di contributo distinti:

- il conseguimento degli obiettivi individuali assegnati, cui sono attribuiti fino a 35 punti.

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

- il conseguimento degli obiettivi annuali, attraverso gli indicatori delle iniziative afferenti alla struttura di competenza, cui sono attribuiti fino a 35 punti.

Qualora intervengano in corso d'anno eventi che, mutando lo scenario, comportano la ridefinizione degli obiettivi, il responsabile di ufficio dirigenziale non generale interessato:

¹⁴ Art.4-bis del Decreto legge 24 febbraio 2023, n.13, convertito con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n.41, contenente "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni"

- comunica tempestivamente al Dirigente sopra - ordinato la proposta di modifica, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- se accolta, la revisione è approvata dal Dirigente sopra-ordinato, sentito il responsabile dell'ufficio dirigenziale non generale.

Successivamente, il PIAO è conseguentemente aggiornato.

2.2.3 La misurazione della performance organizzativa del personale dei livelli IV-VIII

Ai fini della misurazione dei risultati conseguiti dalle attività svolte dal personale dei livelli IV-VIII, nell'ambito delle Iniziative nelle quali è coinvolto, si utilizza un punteggio massimo di 70 punti.

La valutazione dei risultati sarà effettuata annualmente in relazione al raggiungimento del valore target degli indicatori collegati alle iniziative a cui il personale risulta assegnato.

3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il dettato normativo¹⁵ configura la *performance* individuale come il contributo che ciascun soggetto apporta al conseguimento della *performance* complessiva dell'amministrazione con competenze e comportamenti agiti.

3.1 I soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione

I soggetti, sottoposti a misurazione e valutazione della performance individuale, sono raggruppabili in tre categorie distinte:

- il Direttore generale, i Dirigenti amministrativi di prima fascia e i Direttori tecnici (Direttori di Dipartimento e i Direttori centrali);
- i Dirigenti amministrativi di II fascia;
- il personale dei livelli IV-VIII.

Nel ruolo di valutatori figurano:

- il Presidente, coadiuvato dall'OIV;
- il Direttore generale, i Dirigenti amministrativi di prima fascia e i Direttori tecnici (Direttori di Dipartimento e i Direttori centrali). Tali soggetti nell'esercizio delle loro funzioni si avvalgono dei responsabili degli uffici tecnici dirigenziali o dei Dirigenti amministrativi di II fascia.

3.2 La valutazione

La valutazione della *performance* individuale può rappresentare un importante strumento a supporto delle decisioni organizzative, e anche un'opportunità concreta per favorire lo sviluppo delle competenze personali nel rispetto di quanto previsto nel D.lgs. 150/2009 in merito alla necessità di individuare obiettivi orientati al miglioramento continuo.

In quest'ottica, l'analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento, oggetto di confronto con tutti i soggetti coinvolti, costituisce un elemento centrale nell'applicazione del SMVP: costituisce la base per attivare percorsi di miglioramento continuo, orientati allo sviluppo professionale e al rafforzamento delle competenze, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

La responsabilità della valutazione della performance individuale è del superiore gerarchico, secondo quanto di seguito specificato per ciascuna categoria di valutati

¹⁵ Articolo 9 del decreto legislativo 150 del 2009.

relativamente alle dimensioni tenute in considerazione.

3.2.1 I 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 normativa¹⁶, spetta di proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi. 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.

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 2012¹⁷, un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

3.2.2 I responsabili di uffici dirigenziali non generali (Dirigenti amministrativi di II fascia)

La competenza della valutazione dei soggetti responsabili degli uffici dirigenziali non generali (Dirigenti amministrativi di II fascia) è compito assegnato ai Direttori centrali o, per i Servizi alle dirette dipendenze, al Direttore generale/Direttore di Dipartimento. 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.

3.2.3 Il personale dei livelli IV-VIII

La valutazione è effettuata dal Direttore della struttura di appartenenza che può avvalersi della collaborazione dei responsabili di servizio.

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

¹⁶ Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

¹⁷ Articolo 5, comma 11, lettera b).

Qualora il personale, nel corso dell'anno, sia stato assegnato a differenti Direzioni (ad esempio prima ad una Direzione e successivamente ad un'altra), la valutazione verrà effettuata dal Direttore centrale della struttura alla quale il dipendente risulta assegnato al termine dell'anno di riferimento.

3.3 La misurazione

Ai fini della misurazione dei comportamenti si utilizza, per ciascuna delle categorie di valutati sottoelencati, un punteggio massimo di 30 punti.

3.3.1 I responsabili di uffici dirigenziali generali

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

Dovranno essere selezionati, annualmente, sulla base del catalogo dei comportamenti di cui all'Allegato 6 - Schema 1. I comportamenti selezionati potranno essere considerati di peso equivalente oppure essere ponderati in modo diverso in base alle esigenze specifiche o agli obiettivi da raggiungere nell'anno di riferimento. Per ciascun responsabile devono essere selezionati esattamente 4 comportamenti attesi, e la somma dei pesi assegnati ai comportamenti dovrà essere uguale a 100.

3.3.2 I responsabili di uffici dirigenziali non generali (Dirigenti amministrativi di II fascia)

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.

Dovranno essere selezionati, annualmente, sulla base del catalogo dei comportamenti di cui all'Allegato 6 - Schema 2. I comportamenti selezionati potranno essere considerati di peso equivalente oppure essere ponderati in modo diverso in base alle esigenze specifiche o agli obiettivi da raggiungere nell'anno di riferimento. Per ciascun responsabile devono essere selezionati esattamente 4 comportamenti attesi, e la somma dei pesi assegnati ai comportamenti dovrà essere uguale a 100.

3.3.3 Il personale dei livelli IV-VIII

I comportamenti osservati avranno un peso equivalente, sono pari a 5 e dettagliati nel catalogo dei comportamenti riportato nell'Allegato 6 - Schema 3. Tali comportamenti saranno valutati in relazione al contributo che ciascun dipendente apporta alle iniziative di afferenza. La valutazione avverrà secondo la seguente suddivisione:

- *contributo basso*: in una situazione lavorativa caratterizzata da una bassa qualità nello svolgimento delle attività assegnate, scarso orientamento al risultato e all'innovazione e bassa propensione al lavoro in gruppo e alla gestione delle relazioni;
- *contributo medio*: in una situazione lavorativa caratterizzata da una buona qualità nello svolgimento delle attività assegnate, un discreto orientamento al risultato e all'innovazione e una buona propensione al lavoro in gruppo e alla gestione delle relazioni ma non completo di autonomia operativa;
- *contributo alto*: in una situazione lavorativa caratterizzata da una elevata qualità nello svolgimento delle attività assegnate, un elevato orientamento al risultato e all'innovazione e una notevole propensione al lavoro in gruppo e alla gestione delle relazioni, in presenza di un elevato livello di autonomia.

3.4 La comunicazione degli obiettivi e il 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 di condividere le aspettative, 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.

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

Fase di Assegnazione e colloqui iniziali (dicembre anno t-1 – gennaio anno t)

A seguito della conclusione della fase strategica di pianificazione dell'Istituto, si avvia il confronto attraverso la formalizzazione da parte del valutatore degli obiettivi e comportamenti attesi condivisi assegnati a ciascun individuo (nelle modalità sopradescritte).

Fase di Misurazione e colloqui intermedi (maggio anno t – luglio anno t)

Durante l'anno, è utile prevedere dei colloqui intermedi formali, anche se i valutatori e i valutati monitorano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti attuati. 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 (per i dirigenti generali, i dirigenti amministrativi di II fascia e i responsabili degli uffici tecnici dirigenziali) e di struttura (per il personale dei livelli IV-VIII) e dei relativi indicatori sono tempestivamente comunicate all'OIV e inserite nella Relazione della performance.

Fase di valutazione (colloqui finali) (febbraio anno t1-marzo anno t1)

I colloqui finali favoriscono la condivisione tra valutatore e valutato e la pianificazione dello sviluppo futuro. Rappresentano un'occasione di confronto sui risultati raggiunti rispetto agli obiettivi annuali e sui comportamenti agiti anche allo scopo di individuare azioni di miglioramento.

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, di cui al Capitolo 4, una volta ricevuta la comunicazione formale sull'esito della valutazione.

Incontri di calibrazione

È utile, 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 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.

4. LA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

4.1 Il contesto

Ai sensi dell'articolo 7, comma 2/bis, del D.lgs. 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 c.p.c. 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 presente SMVP dell'Istat, diversamente da quanto previsto nel precedente, ossia il ricorso alla procedura ex art. 410 c.p.c., 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.

4.2 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	Presidente, su indicazione OIV	Consigliere di fiducia + Direttore Generale + Direttore di Dipartimento
Dirigente amministrativo di I fascia	Presidente, su indicazione OIV	Consigliere di Fiducia + Direttore Generale o suo delegato + Direttore centrale delle risorse umane o altro Dirigente generale
Dirigente amministrativo di II fascia	Direttore Centrale o, per i Servizi alle dirette dipendenze, Direttore Generale/Direttore di Dipartimento	Consigliere di Fiducia + Direttore di Dipartimento + Direttore Generale o Direttore centrale delle risorse umane se il Servizio è in staff alla Direzione Generale
Personale dei livelli IV/VIII	Direttore Centrale/Direttore di Dipartimento/ Direttore Generale	Consigliere di Fiducia e Direttore Generale o Direttore centrale delle risorse umane se il Servizio di appartenenza del valutato afferisce alla Direzione Generale + altro Dirigente Generale + OO.SS.

Per il Direttore Generale e i Direttori di Dipartimento, gli organi di conciliazione sono quelli previsti ex articolo 410 c.p.c.¹⁸.

Si precisa inoltre che, al fine di evitare possibili contestazioni e su specifica richiesta del Dipendente, è possibile esplicitare la necessità che nel Comitato di conciliazione sia inserito un responsabile di macrostruttura diverso da quello della macrostruttura di competenza del direttore che ha attivato la procedura di conciliazione.

¹⁸ 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.

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 centrale delle risorse umane.

4.3 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 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 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 dall'analisi e dalle evidenze osservate sugli elementi oggetto di verifica, il Comitato può:

- confermare la valutazione del 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 del dipendente;
- 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.

5. AMBITI DI MIGLIORAMENTO

Come già evidenziato in precedenza, la simulazione della valutazione della *performance* individuale di un sottoinsieme del personale inquadrato nei livelli IV-VIII, condotta nel primo anno di vigenza del Sistema (2025), ha fatto emergere riscontri che sono stati integrati nel presente aggiornamento del SMVP.

Alcune evidenze richiedono riflessioni più approfondite, e tenuto conto sia della natura annuale dell'aggiornamento del Sistema sia dell'esperienza maturata con la simulazione, a partire dal 2026 saranno condotte a titolo sperimentale, le seguenti attività:

- *il coinvolgimento formalizzato dei Dirigenti amministrativi di II fascia e dei Responsabili di strutture tecniche dirigenziali*
- nel processo di valutazione del personale dei livelli IV-VIII: con l'ottica di rafforzare la responsabilizzazione di tali figure nel processo valutativo, garantendo una maggiore coerenza tra le attività svolte e la valutazione ricevuta dal personale, nonché una più diretta connessione tra leadership operativa e sviluppo professionale;
- l'introduzione della valutazione dei Responsabili di uffici tecnici dirigenziali.

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 a cura del personale dei livelli IV-VIII

Allegato 4. Scheda di assegnazione degli obiettivi al personale dei livelli IV-VIII

Allegato 5. Scheda di valutazione della performance 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 risultato previsto	Indicatore risultato consuntivo	Punteggio
1.						
2.						
3.						
Totale	100%					≤ 35

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
Descrizione obiettivi: Finalità, criteri di programmazione, innovazioni organizzative
Principati 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 A CURA DEL PERSONALE DEI LIVELLI IV-VIII AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Periodo di riferimento	Nome e cognome del Direttore

Attività svolte

- Quale attività hai svolto in maniera prevalente nel periodo di riferimento? (Descrivila brevemente, max 10 righe, carattere Times New Roman 12).

--

- Ti sei occupato anche di altre attività, se sì quali? (Descrivile brevemente, max 10 righe, carattere Times New Roman 12).

--

Comportamenti organizzativi

Rispetto alle attività svolte nel periodo di riferimento e sopra descritte, rispondi brevemente alle seguenti domande:

- A) Hai affrontato cambiamenti nel tuo ambito lavorativo nell'ultimo anno? Come ti sei adattato/a? (Descrivile brevemente, max 10 righe, carattere Times New Roman 12).

- B) Nel tuo lavoro quotidiano, ti è capitato di individuare criticità e proporre soluzioni? Descrivi un esempio. (Descrivile brevemente, max 10 righe, carattere Times New Roman 12).

- C) Puoi descrivere un'esperienza, verificatasi nell'ultimo anno, in cui la collaborazione con i colleghi è stata particolarmente efficace? Si è verificato un caso in cui tale collaborazione non ha funzionato? (Descrivile brevemente, max 10 righe, carattere Times New Roman 12).

Considerazioni finali

D) Hai incontrato difficoltà nello svolgimento delle attività nel periodo di riferimento? Se sì, indicare brevemente (max 5 righe, carattere Times New Roman 12).

- Hai riscontrato dei punti di forza nello svolgimento delle attività nel periodo di riferimento? Se sì, indicare brevemente (max 5 righe, carattere Times New Roman 12).

- Desideri proporre indicazioni o suggerimenti volti a migliorare il funzionamento e la collaborazione all'interno della/e Iniziativa/e in cui collabori? (max 10 righe, carattere Times New Roman 12).

IL/LA DICHIARANTE

(firma autografa per esteso)



Istituto Nazionale di Statistica

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

Scheda di assegnazione obiettivo/i al personale

La valutazione dell'apporto individuale avviene secondo quanto definito nel vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Istituto e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione del triennio di riferimento.

Valutazione della componente organizzativa della performance individuale

Con riferimento a quanto sopra indicato e in base alle informazioni relative alla Pianificazione strategica, inserite nel sistema informativo SAP dalle 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:

INIZIATIVA 1:

[CODICE INIZIATIVA; DESCRIZIONE INIZIATIVA]

Con una percentuale pari a [XX %]

associata/e al seguente obiettivo:

[CODICE OBIETTIVO; DESCRIZIONE OBIETTIVO].

Con il/i seguente/i indicatore/i:

[descrizione indicatore; valore target 1° anno]

[descrizione indicatore; valore target 1° anno]

.....

INIZIATIVA n:

[CODICE INIZIATIVA; DESCRIZIONE INIZIATIVA]

associata/e al seguente obiettivo:

[CODICE OBIETTIVO; DESCRIZIONE OBIETTIVO].

Con il/i seguente/i indicatore/i:

[descrizione indicatore; valore target 1° anno]

La componente organizzativa della performance individuale del suddetto dipendente, pertanto, relativamente all'anno [xxxx], verrà valutata, per un punteggio fino a 70 punti, sulla base del raggiungimento del/dei relativo/i obiettivo/i, misurato/i tramite lo/gli indicatore/i presente/i a consuntivo nel sistema SAP.

Valutazione dei comportamenti agiti della performance individuale

La performance individuale del dipendente [NOME e COGNOME] [MATRICOLA] [DIPARTIMENTO, DIREZIONE, SERVIZIO] [LIVELLO, PROFILO] verrà valutata sulla base dei comportamenti agiti nell'ambito della/e Iniziativa/e. Tale contributo riguarderà gli aspetti descritti nel Catalogo dei comportamenti di seguito riportato.

Comportamenti organizzativi per il personale livelli IV-VIII		
Ambiti	Dimensioni	Descrittori / Criteri di valutazione
QUALITÀ DEL LAVORO SVOLTO	Precisione e qualità nello svolgimento delle attività assegnate	Svolgere con accuratezza il proprio lavoro a garanzia del perseguimento degli standard di qualità complessivi
	Capacità di adattamento al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi	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
ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ALL'INNOVAZIONE	Capacità di proporre soluzioni innovative e contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti
	Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici	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

Comportamenti organizzativi per il personale livelli IV-VIII		
Ambiti	Dimensioni	Descrittori / Criteri di valutazione
LAVORO IN GRUPPO E GESTIONE DELLE RELAZIONI	Capacità di lavoro in team	Collaborare con i colleghi della propria struttura e interagire positivamente con i colleghi di altre strutture



Istituto Nazionale di Statistica

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

Scheda di valutazione

La valutazione dell'apporto individuale avviene secondo quanto definito nel vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Istituto e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione del triennio di riferimento.

Il/La dipendente [NOME e COGNOME] [MATRICOLA] [DIPARTIMENTO, DIREZIONE, SERVIZIO] [LIVELLO, PROFILO], ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi previsti dalla/e Iniziativa/e a cui è stato/a assegnato/a, conseguendo il seguente punteggio relativo ai comportamenti agiti, come descritti nel Catalogo dei comportamenti allegato al SMVP:

Comportamenti organizzativi per il personale livelli IV-VIII			
Ambiti	Dimensioni	Descrittori / Criteri di valutazione	Punteggio assegnato
QUALITÀ DEL LAVORO SVOLTO	Precisione e qualità nello svolgimento delle attività assegnate	Svolgere con accuratezza il proprio lavoro a garanzia del perseguimento degli standard di qualità complessivi	0-6
	Capacità di adattamento al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi	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	0-6
ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ALL'INNOVAZIONE	Capacità di proporre soluzioni innovative e contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti	0-6
	Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici	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	0-6

Comportamenti organizzativi per il personale livelli IV-VIII			
Ambiti	Dimensioni	Descrittori / Criteri di valutazione	Punteggio assegnato
LAVORO IN GRUPPO E GESTIONE DELLE RELAZIONI	Capacità di lavoro in team	Collaborare con i colleghi della propria struttura e interagire positivamente con i colleghi di altre strutture	0-6
Totale			0-30

Scala per l’assegnazione del punteggio:

Punteggio	Livello	Descrizione
6	Eccellente	Comportamenti superiori ai livelli richiesti.
5	Molto buono	Comportamenti costantemente positivi, con contributo significativo al miglioramento del contesto.
4	Buono	Comportamenti adeguati agli obiettivi e ai livelli richiesti, con affidabilità complessiva.
3	Sufficiente	Comportamenti che soddisfano i livelli richiesti; contributo regolare ma senza particolare valore aggiunto.
2	Insufficiente	Comportamenti che non raggiungono pienamente i livelli richiesti; presenza di carenze che richiedono attenzione e supporto.
1	Inadeguato	Comportamenti non conformi ai livelli e agli obiettivi richiesti.
0	Completamente inadeguato	Comportamenti fortemente non conformi agli obiettivi e livelli richiesti; impatto negativo sul lavoro complessivo.



CATALOGO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

SCHEMA 1. Comportamenti organizzativi per i Dirigenti generali (DG, Direttori di Dipartimento, Direttori centrali, Dirigenti amministrativi I fascia)		
Ambiti	Dimensioni	Descrittori / Criteri di valutazione
PIANIFICAZIONE, GESTIONE E PROBLEM SOLVING	Visione e orientamento strategico	Coglie il cambiamento del contesto e disegna ipotesi e scenari futuri adattando il proprio comportamento in funzione del raggiungimento degli obiettivi d'Istituto
	Programmazione e monitoraggio	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.
LEADERSHIP, RELAZIONI E COMUNICAZIONE	Motivazione e sviluppo delle persone	Motiva e valorizza i colleghi, rafforzando la fiducia e utilizzando adeguatamente lo strumento della delega 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
	Sensibilità istituzionale e di contesto nelle relazioni	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
ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ALL'INNOVAZIONE	Capacità di valutazione e orientamento al risultato	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 È in grado di differenziare adeguatamente la valutazione dei propri collaboratori
	Innovazione	Propensione alla produzione di idee e di soluzioni originali ed efficaci, anche sfruttando le opportunità offerte dalla tecnologia, per migliorare i processi lavorativi

SCHEMA 2. Comportamenti organizzativi per i Dirigenti amministrativi di II fascia

Ambiti	Dimensioni	Descrittori / Criteri di valutazione
GESTIONE E PROBLEM SOLVING	Programmazione e monitoraggio	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
	Responsabilità, gestione dell'incertezza, delle difficoltà e dei conflitti	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.
LEADERSHIP, RELAZIONI E COMUNICAZIONE	Motivazione e sviluppo delle persone	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.
ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ALL'INNOVAZIONE	Capacità di valutazione e orientamento al risultato	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
	Iniziativa e proattività	Ha un approccio improntato ad attivare processi e anticipare opportunità e problemi, portando avanti le proprie proposte e individuando soluzioni innovative

SCHEMA 3. Comportamenti organizzativi per il personale livelli IV-VIII			
Ambiti	Dimensioni	Descrittori / Criteri di valutazione	Punteggio
QUALITÀ DEL LAVORO SVOLTO	Precisione e qualità nello svolgimento delle attività assegnate	Svolgere con accuratezza il proprio lavoro a garanzia del perseguimento degli standard di qualità complessivi	0-6
	Capacità di adattamento al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi	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	0-6
ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ALL'INNOVAZIONE	Capacità di proporre soluzioni innovative e contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti	0-6
	Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici	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	0-6
LAVORO IN GRUPPO E GESTIONE DELLE RELAZIONI	Capacità di lavoro in team	Collaborare con i colleghi della propria struttura e interagire positivamente con i colleghi di altre strutture	0-6