

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

[www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)



## SOMMARIO

PREMESSA.....	4
<b>1. ASSETTO ORGANIZZATIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>7</b>
2.1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE.....	7
2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	11
2.3 RENDICONTAZIONE .....	12
<b>3. I SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV).....</b>	<b>15</b>
<b>4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>17</b>
4.1 LIVELLI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA .....	17
4.2 STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA .....	18
4.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO NEL SUO COMPLESSO.....	18
4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE .....	19
4.5 PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA. VALUTAZIONE PARTECIPATIVA .....	20
<b>5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>22</b>
5.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: RISULTATI.....	23
5.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: COMPORTAMENTI .....	25
5.3 VALUTAZIONE NEGATIVA.....	28
<b>6. CASI PARTICOLARI .....</b>	<b>29</b>
6.1 UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE DEL MINISTRO .....	29
6.2 CESSAZIONE DALL'INCARICO IN CORSO D'ANNO DEL VALUTATO E DEL VALUTATORE.....	29
<b>7. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>30</b>
7.1 PROGRAMMAZIONE .....	30
7.2 MISURAZIONE - COLLOQUI E MONITORAGGI INTERMEDI .....	30
7.3 VALUTAZIONE CONCLUSIVA .....	30
<b>8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>31</b>
<b>SCHEDE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....</b>	<b>32</b>
ALLEGATO 1- SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL'OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI I LIVELLO .....	32
ALLEGATO 1 <i>Bis</i> – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL'OBIETTIVO ANNUALE CONNESSO ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI I LIVELLO .....	33
ALLEGATO 1 <i>Ter</i> – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL'OBIETTIVO ANNUALE ALL'UNITA' DI MISSIONE .....	34
ALLEGATO 2 - SCHEDA ATTRIBUZIONE DELL' OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI II LIVELLO (DIVISIONI).....	35
ALLEGATO 2 BIS - SCHEDA ATTRIBUZIONE DELL'OBIETTIVO ANNUALE CONNESSO ALLE ATTIVITA'ISTITUZIONALI ALLA UNITA' ORGANIZZATIVA DI II LIVELLO (DIVISIONI) .....	36
ALLEGATO 3 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL TITOLARE DI INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA .....	37
ALLEGATO 4 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL DIRETTORE GENERALE DI ANPAL... ..	38
ALLEGATO 5 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL CAPO INL.....	39
ALLEGATO 6 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE .....	40
ALLEGATO 7 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI A DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO L'UNITA' DI MISSIONE.....	41
ALLEGATO 8 - PIANO OPERATIVO.....	42
ALLEGATO 9 - PIANO INDIVIDUALE .....	43
<b>SCHEDE MONITORAGGIO RENDICONTO.....</b>	<b>44</b>
ALLEGATO 10 - SCHEDA RENDICONTO PIANO OPERATIVO CON PUNTEGGIO.....	44

ALLEGATO 11 - SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE .....	45
ALLEGATO 12 - SCHEDA RENDICONTO OBIETTIVI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE CON PUNTEGGIO.....	47
ALLEGATO 13 - SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE.....	49
ALLEGATO 14 - SCHEDA RENDICONTO OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE CON PUNTEGGIO.....	51
ALLEGATO 15 - MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI CONNESSI ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE .....	53
ALLEGATO 16 - SCHEDA RENDICONTO OBIETTIVI ANNUALI UNITA' DI MISSIONE .....	55
ALLEGATO 17 - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI TITOLARE DI INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA.....	57
ALLEGATO 18 - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE ANPAL.....	58
ALLEGATO 19 - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI CAPO INL.....	59
ALLEGATO 20 - SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DI ATTIVITA' ISTITUZIONALE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE.....	60
ALLEGATO 21 - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI DIRIGENTE II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE .....	62
ALLEGATO 22 - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI DIRIGENTE II FASCIA PRESSO L'UNITA' DI MISSIONE .....	63

<b>MAPPATURA DEI RUOLI ORGANIZZATIVI.....</b>	
ALLEGATO 23- SCHEDA MAPPATURA DEI RUOLI ORGANIZZATIVI.....	64

<b>SCHEDE RELAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI.....</b>	
ALLEGATO 24 - RELAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CDR, CAPO INL. DIRETTORE GENERALE ANPAL, DIRIGENTI II FASCIA DIVISIONI.....	65
ALLEGATO 25 - RELAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTE I FASCIA CON INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA.....	67
ALLEGATO 26 - RELAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTE I FASCIA MEMBRO DEI COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI .....	69
ALLEGATO 27 - RELAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE .....	70

<b>DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI.....</b>	
TABELLA A - TITOLARI CDR, DIRETTORI GENERALE DELL'UNITA' DI MISSIONE , DIRIGENTI DI II FASCIA DI DIVISIONE E PRESSO GLI UFFICI DELL'UNITA' DI MISSIONE, CAPO INL, DIRETTORE GENERALE ANPAL.....	73
TABELLA B - DIRETTORI GENERALI CON INCARICO DI CONSULENZA STUDIO E RICERCA .....	74
TABELLA C - DIRETTORI GENERALI COMPONENTI DEI COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI.....	75
TABELLA D - DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE .....	76
TABELLA E - RESPONSABILE PIANO OPERATIVO .....	77
TABELLA F - PERSONALE CON OBIETTIVI INDIVIDUALI .....	78
TABELLA G - COMPONENTI DEL TEAM.....	79
TABELLA H - PERSONALE UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE E OIV.....	80

<b>SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	
SCHEDA A - DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE CDR .....	81
SCHEDA B - DIRIGENTE DI I FASCIA DELL'UNITA' DI MISSIONE.....	84
SCHEDA C - DIRIGENTE DI FASCIA CON INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA.....	87
SCHEDA D - DIRIGENTE I FASCIA PRESSO I COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI .....	89
SCHEDA E - DIRIGENTE DI I FASCIA CAPO DI INL E DIRETTORE GENERALE ANPAL .....	91
SCHEDA F - DIRIGENTE DI II FASCIA TITOLARE DI DIVISIONE.....	93
SCHEDA G - DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO UNITA' DI MISSIONE .....	96
SCHEDA H - DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE .....	98
SCHEDA I - PERSONALE NON DIRIGENZIALE RESPONSABILE DI PIANO OPERATIVO .....	100
SCHEDA L - PERSONALE NON DIRIGENZIALE CON OBIETTIVI INDIVIDUALI .....	102
SCHEDA M - PERSONALE NON DIRIGENZIALE COMPONENTE DI TEAM .....	104
SCHEDA N - PERSONALE NON DIRIGENZIALE DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE E DELL'OIV .....	106

## PREMESSA

Come noto, il decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 - così come modificato dal decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 – reca disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, prevedendo processi innovativi finalizzati al miglioramento della performance dell'Amministrazione e di tutto il personale, nonché l'obbligo per le amministrazioni di aggiornare annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (in seguito SMVP) che ogni amministrazione formalizza, ai sensi dell'articolo 7 del citato d.lgs. n. 150/2009, in un documento nel quale vengono definite le modalità di realizzazione delle diverse fasi del ciclo della performance. Il SMVP rappresenta, quindi, l'insieme degli strumenti, dei sistemi informativi e delle tecniche che supportano le amministrazioni nella programmazione, misurazione e valutazione della performance (ciclo della performance).

Con il presente documento viene revisionato ed aggiornato il sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa ed individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale di questa Amministrazione, – adottato con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali in data 7 aprile 2011.

Nella revisione ed aggiornamento del SMVP si è tenuto conto delle indicazioni fornite dal Dipartimento della funzione pubblica nelle linee guida n. 1, adottate a giugno 2017 per il Piano della Performance dei Ministeri, n. 2, adottate a dicembre 2017 sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, n. 3, adottate a novembre 2018 per la Relazione sulla performance, n. 4, adottate a novembre 2019 sulla Valutazione partecipativa, e n. 5, adottate a dicembre 2019 sulla Valutazione della performance individuale.

Si è tenuto conto, altresì, dell'esperienza applicativa del Sistema precedente, delle esigenze di adeguamento al mutato assetto organizzativo del Ministero, delle recenti modifiche normative in materia di programmazione strategica delle Pubbliche Amministrazioni, delle indicazioni e delle proposte formulate dall'Organismo Indipendente di valutazione della Performance, delle osservazioni fornite dalle OO.SS. e dal CUG.

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance sostituisce integralmente quello precedente ed è operativo a partire dal ciclo della performance dell'anno 2024.

L'aggiornamento del Sistema, predisposto dal Segretario Generale nella sua funzione di coordinamento delle funzioni inerenti alla performance, è stato condiviso dall' Ufficio di Gabinetto e dalle Direzioni generali e ha ricevuto il parere positivo dell'OIV.

## 1. ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali (di seguito MLPS), svolge le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di lavoro e politiche sociali, con particolare riferimento alla prevenzione e riduzione delle condizioni di bisogno e disagio delle persone e delle famiglie, di politica del lavoro e sviluppo dell'occupazione, di tutela del lavoro e dell'adeguatezza del sistema previdenziale (art. 45 del D.Lgs. 30/07/1999, n. 300).

A seguito dell'istituzione dell'Ispettorato nazionale del lavoro (INL) e dell'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL), il Ministero è stato chiamato a intraprendere un radicale processo di revisione del proprio assetto istituzionale che ha trovato definizione nel Regolamento di organizzazione adottato con DPR 15 marzo 2017, n. 57.

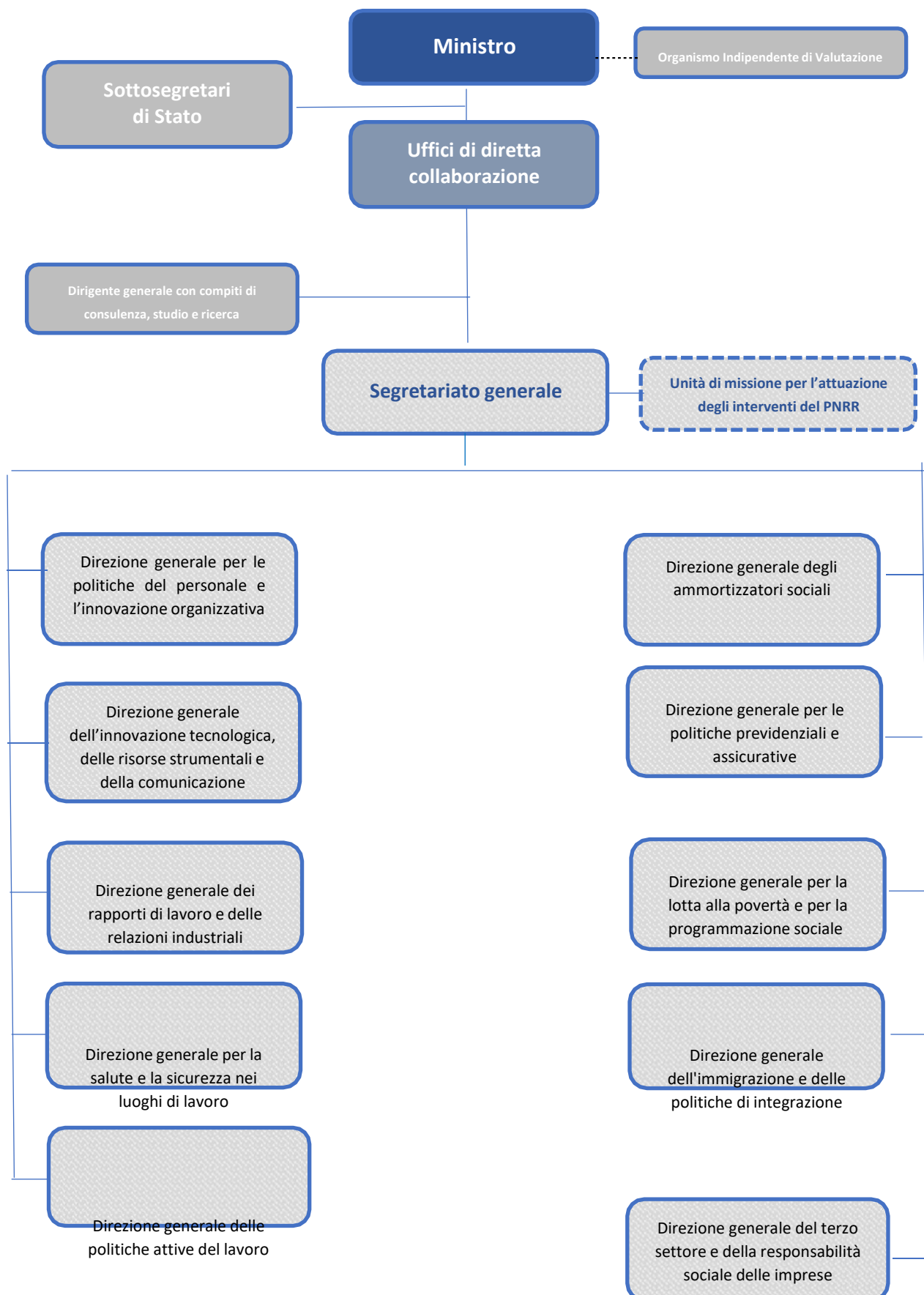
Tale assetto è stato modificato, prima, dal decreto legislativo 15 settembre 2017, n. 147 che, nel dettare disposizioni per l'introduzione di una misura nazionale di contrasto alla povertà, ha istituito la Direzione generale per la lotta alla povertà e per la programmazione sociale - alla quale sono state trasferite tutte le funzioni della Direzione generale per l'inclusione e le politiche sociali - e, da ultimo, dal DPCM 24 giugno 2021, recante "Modifiche al Regolamento di organizzazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali", che ha ridisegnato la *governance* complessiva dell'Amministrazione prevedendo, in particolare, un'articolazione del Ministero in 10 Direzioni generali.

L'assetto definitivo è conseguito all'adozione del decreto ministeriale 25 gennaio 2022 - pubblicato nella Gazzetta Ufficiale in data 12 marzo 2022, ed entrato in vigore il 27 marzo 2022 - con il quale sono state individuate le unità organizzative di livello dirigenziale non generale nell'ambito del Segretariato generale e delle Direzioni generali del Ministero, definendone i relativi compiti.

L'attuale struttura amministrativa del MLPS è costituita solo da uffici di amministrazione centrale, con un Segretariato generale, 10 Direzioni generali, un posto funzione dirigenziale di livello generale - da conferire per i compiti di cui all'art. 19, comma 10, del d.lgs. n. 165/2001 - e 51 uffici di livello dirigenziale non generale, come rappresentato nell'organigramma che segue, dove sono riportati anche gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, dei Sottosegretari di Stato e dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance* (OIV).

Con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze 11 ottobre 2021 è stata istituita, nell'ambito del Segretariato generale del MLPS, ai sensi dell'articolo 8, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, l'Unità di missione di livello dirigenziale generale, in posizione di indipendenza funzionale, per il coordinamento delle attività di gestione degli interventi previsti nel PNRR a titolarità del Ministero stesso, nonché per il loro monitoraggio, rendicontazione e controllo, con durata fino al completamento dell'attuazione dei predetti interventi e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2026.

**Figura 1 – Organigramma**



## 2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della *performance* il quale si articola, ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 150/2009, nelle seguenti fasi:

- a) **Pianificazione e programmazione** – definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
- b) **Misurazione e Valutazione** – monitoraggio in corso di esercizio, eventuale attivazione di interventi correttivi, e monitoraggio finale o a consuntivo; misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale;
- c) **Rendicontazione** – rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interno e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

### 2.1 Pianificazione e programmazione

Nella prima fase del ciclo di gestione della *performance* (fase della programmazione e pianificazione strategica), l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo periodo (pianificazione) e nel breve periodo (programmazione); tale fase è finalizzata ad orientare le *performance* individuali in funzione della *performance* organizzativa attesa e, quest'ultima, in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

La fase di pianificazione e programmazione include diversi documenti (in virtù delle diverse finalità degli atti di programmazione previsti dalle disposizioni normative vigenti), complementari l'uno all'altro in quanto parte di un unico e più ampio processo; per i Ministeri tali documenti sono rappresentati principalmente dall'**Atto di indirizzo del Ministro**, dalla **Nota integrativa** alla legge di bilancio, dal **Piano della performance** (ora sottosezione di programmazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO), dalla **Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione** (Direttiva di I livello) e dalle **Direttive di II livello**.

In particolare:

#### - **Atto di indirizzo del Ministro**

Di norma il ciclo della *performance* viene avviato dopo l'adozione, da parte del Ministro, dell'Atto di indirizzo, con il quale vengono individuate le priorità politiche e gli obiettivi che si intendono porre in essere attraverso l'azione pubblica. L'atto viene predisposto in coerenza con il programma di governo, con il quadro di programmazione economico-finanziaria contenuto nel Documento di Economia e Finanze (DEF) e nella Nota di aggiornamento al DEF (NADEF) e con il Piano Nazionale delle Riforme (PNR).

#### - **Nota integrativa al bilancio**

Nella nota integrativa vengono riportati gli obiettivi strategici e strutturali assegnati a ciascun CdR unitamente ai rispettivi stanziamenti di bilancio; la programmazione strategica deve essere definita in coerenza con la programmazione economica finanziaria ai sensi dell'art. 5, comma 1, seconda parte, del d.lgs. n. 150/2009, che prevede che gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici. In particolare, il Piano della *performance* deve essere adottato, ai sensi del comma 1-ter dell'art. 10 del citato d.lgs. n. 150/2009 "in coerenza con la nota integrativa al bilancio di previsione di cui all'art. 21 della

legge n. 196/2009 o con il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, di cui all'art. 19 del d.lgs. n. 91/2011".

Nella formulazione degli obiettivi e degli altri elementi indicatori si deve tener conto delle indicazioni che vengono fornite dalla Ragioneria generale dello Stato con apposite circolari in cui sono stabiliti anche i termini di definizione della Nota integrativa.

- **Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione (Direttiva di I livello)**

Rappresenta il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità organizzative dirigenziali di primo livello; infatti, nella Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione (o Direttiva di I livello) vengono definiti gli obiettivi annuali di tutte le unità dirigenziali di primo livello, nonché dei titolari di incarichi di consulenza, studio e ricerca, compresi gli obiettivi che non sono direttamente riconducibili al livello triennale della programmazione; la Direttiva, ai sensi dell'articolo 9 del d.lgs. n. 150/2009, costituisce un elemento del SMVP.

La Direttiva è adottata dal Ministro contestualmente al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

- **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)-Sottosezione Performance**

L'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 – convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 – ha disposto che al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, entro il 31 gennaio di ogni anno, adottino il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), suddiviso nelle Sezioni "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione" (ripartita nelle sottosezioni: Valore Pubblico, Performance, Rischi corruttivi e trasparenza), "Organizzazione e Capitale umano" e "Monitoraggio".

Pertanto, una volta individuate le priorità politiche da parte del Ministro con l'adozione dell'Atto di indirizzo, si avvia il processo di elaborazione della sottosezione del PIAO concernente la Performance, che rappresenta la sintesi delle attività di programmazione del Ministero e nel quale vengono definiti gli obiettivi specifici (triennali) e gli obiettivi annuali delle unità organizzative (CdR) in cui il Ministero si articola, che, a loro volta, si distinguono in obiettivi annuali di performance organizzativa (collegati agli obiettivi specifici triennali e su cui viene misurata la performance organizzativa) ed obiettivi annuali connessi alle attività istituzionali. In particolare, quindi:

- 1) Gli obiettivi specifici triennali descrivono la strategia ed i traguardi di medio-lungo periodo che l'amministrazione nel suo complesso intende raggiungere e che ne orientano il funzionamento complessivo. Sono stati introdotti dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, dimodifica del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 a partire dal ciclo di gestione della *performance* 2018-2020. Sono articolati su base triennale in coerenza con l'Atto di indirizzo del Ministro che individua le priorità politiche e di intervento dell'Amministrazione, nonché con le Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica. Nell'introdurre tale categoria di obiettivi il legislatore ha voluto porre l'attenzione, in particolare, sulla *performance* organizzativa. Gli obiettivi specifici non devono essere genericamente riferiti all'amministrazione, ma vanno specificamente programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico.
- 2) Gli obiettivi annuali di *performance* organizzativa rappresentano la declinazione nel breve periodo degli obiettivi specifici e si riferiscono alle unità organizzative in cui si articola l'Amministrazione; partendo dagli obiettivi specifici descritti precedentemente - che hanno



un rilievo strategico e una proiezione pluriennale - l'Amministrazione individua gli obiettivi strategici da realizzare nel corso dell'anno di riferimento, che rappresentano, quindi, i traguardi intermedi che il Dicastero si prefigge di raggiungere per arrivare ad assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale.

Gli obiettivi annuali di performance organizzativa dovranno essere espressi prevalentemente in termini di efficienza ed efficacia; al pari degli obiettivi specifici triennali, anche tali obiettivi dovranno necessariamente prevedere le attività e i progetti da realizzare, i risultati da raggiungere in termini quantitativi (attraverso l'utilizzo di un set di indicatori e dei relativi *target*), il valore di partenza degli indicatori (*baseline*) e le strutture organizzative che dovranno contribuire al raggiungimento dei risultati.

La sottosezione del PIAO dedicata alla *Performance*, quindi, individua, in una prospettiva triennale gli obiettivi specifici, declina nel breve periodo sia gli obiettivi di *performance* organizzativa ad essi collegati che gli obiettivi connessi alle attività istituzionali delle strutture dirigenziali di primo livello - non collegati agli obiettivi specifici triennali - e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.

A prescindere dall'inserimento nella sezione dedicata del PIAO, ad ogni obiettivo assegnato a vari livelli è attribuito un peso (idoneo a dimostrare la rilevanza che lo stesso riveste rispetto agli altri nell'ambito della struttura di riferimento), nonché associati degli indicatori; per ogni indicatore viene descritta la tipologia, il metodo di calcolo, la *baseline* (cioè il valore di partenza) nonché il valore *target* del periodo di riferimento (cioè il risultato atteso).

Posto quanto sopra, nella sottosezione del PIAO dedicata alla *Performance* sono, pertanto, rappresentati sia gli obiettivi specifici triennali che gli obiettivi annuali di performance organizzativa, su cui sarà calcolata la performance organizzativa in quanto collegati agli obiettivi specifici triennali. Sono, altresì, rappresentati gli obiettivi connessi alle attività istituzionali delle strutture di livello dirigenziale generale, nonché quelli dell'Unità di missione istituita, ai sensi dell'art. 8, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77 – convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108 - nell'ambito del Segretariato generale, in posizione di indipendenza funzionale, con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze dell'11 ottobre 2021.

Alla sottosezione di cui sopra vengono, poi, allegati le schede tecniche (che ne formano parte integrante) nelle quali sono rappresentati sia gli obiettivi di performance organizzativa annuale, collegati agli obiettivi specifici triennali (**allegato 1**), su cui sarà misurata la performance organizzativa, che gli obiettivi connessi alle attività istituzionali (**allegato 1Bis**) delle singole unità organizzative in cui il Ministero si articola (CdR), non collegati agli obiettivi specifici triennali, nonché gli obiettivi dell'Unità di missione (**allegato 1Ter**); anche per tali obiettivi nelle schede sono presi in considerazione dei set di indicatori per ciascuno dei quali viene riportata la descrizione, il metodo di calcolo, la tipologia di indicatore (es. efficienza, efficacia, risultato), il valore di partenza dell'indicatore (*baseline*) e il *target*, vale a dire il valore che l'indicatore dovrà assumere affinché venga raggiunto il risultato atteso nel periodo di riferimento temporale dell'obiettivo.

Secondo le indicazioni dell'ANAC, contenute nelle Linee guida approvate con delibera n. 177/2020, nella fase di programmazione e individuazione degli obiettivi è necessario che vengano valorizzate le norme del codice di comportamento che fanno riferimento al dovere di operare in modo da garantire l'efficienza, l'economicità e l'efficacia dell'azione amministrativa, nonché al dovere di perseguire l'obiettivo assegnato; al riguardo, alcuni doveri contenuti nel Codice di comportamento adottato da questa Amministrazione con decreto ministeriale 1° giugno 2022, possono essere tradotti in obiettivi di *performance* collegati alla gestione del personale (es. benessere organizzativo), alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza, alle relazioni con

l'utenza, nonché, nel caso dei dirigenti, ai diversi profili in cui si esplica il dovere di vigilanza, anche con riferimento alla vigilanza e al monitoraggio sull'applicazione del Codice medesimo all'interno dell'amministrazione.

Eventuali violazioni del Codice di comportamento, peraltro, incidono negativamente sulla valutazione della componente "comportamenti" della *performance* individuale (V. infra paragrafo 5.2).

In sede di individuazione del sistema degli obiettivi occorre, inoltre, assicurare la necessaria integrazione tra la sottosezione del PIAO dedicata alla Performance e gli altri documenti di programmazione, ivi compresa la sottosezione di programmazione dedicata ai rischi corruttivi e alla trasparenza.

Vi è, quindi, un raccordo tra obiettivi strategici in materia di trasparenza con gli obiettivi degli altri documenti di natura programmatica e strategico-gestionale dell'Amministrazione.

Il conseguimento di tali obiettivi investe non solo la *performance* individuale, ma anche quella organizzativa e coinvolge tutti i dirigenti, dai Direttori generali ai Dirigenti di II fascia.

#### - **Direttiva di II livello**

Con la Direttiva di II livello i titolari di CdR assegnano ai dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello non generale gli obiettivi, sia di *performance* organizzativa – su cui sarà calcolata la performance organizzativa - che connessi all'attività istituzionale, affidati alla loro responsabilità. Le Direttive di II livello di regola sono adottate da ciascun titolare di CdR entro 30 giorni dall'adozione del PIAO. Il Dirigente generale dell'Unità di missione con proprio atto assegna ai dirigenti preposti agli Uffici di livello non generale in cui si articola l'Unità gli obiettivi affidati alla loro responsabilità. Gli obiettivi delle strutture di livello dirigenziale non generale, per loro natura, non sono inseriti nella Direttiva di I livello; nel caso in cui non fossero rappresentati neanche nella sottosezione del PIAO dedicata alla *Performance* le linee guida n. 2/2017 prescrivono l'obbligo per le amministrazioni di prevedere, nell'ambito del SMVP stesso, adeguate modalità per la loro rappresentazione e formalizzazione, ad esempio, attraverso la predisposizione di schede individuali di assegnazione degli obiettivi.

Pertanto, gli obiettivi delle unità organizzative dirigenziali di livello non generale (Divisioni) sono definiti in coerenza con il sistema degli obiettivi precedentemente descritto – obiettivi di performance organizzativa (collegati agli obiettivi specifici triennali) e obiettivi connessi all'attività istituzionale - e rappresentati in apposite schede predisposte dall'Amministrazione (**allegati 2 e 2Bis**) nelle quali vengono descritti, per ambedue le tipologie di obiettivi, i set di indicatori associati ad ogni obiettivo, il metodo di calcolo di ogni indicatore, la tipologia dell'indicatore, il valore di partenza (baseline) e il target, vale a dire il valore che l'indicatore dovrà assumere affinché venga raggiunto il risultato atteso nel periodo di riferimento temporale dell'obiettivo.

#### - **Assegnazione degli obiettivi ad altri soggetti**

Ai dirigenti di I fascia con incarico di consulenza, studio e ricerca gli obiettivi, assegnati nella Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, nel contratto individuale e nel provvedimento di conferimento dell'incarico, sono riportati in un'apposita scheda di assegnazione degli obiettivi medesimi (**allegato 3**).

Per il Direttore generale di ANPAL gli obiettivi assegnati dal Ministro vengono definiti in un'apposita scheda di assegnazione (**allegato 4**).

Per il Capo di INL gli obiettivi, assegnati nell'apposita Convenzione sottoscritta annualmente tra il Ministro e il Capo di INL, sono riportati nell'apposita scheda di assegnazione (**allegato 5**).

Anche per i dirigenti di II fascia con incarico presso gli uffici di diretta collaborazione e per quelli assegnati agli uffici dirigenziali di livello non generale in cui si articola l'unità di missione gli obiettivi

annuali vengono rappresentati e formalizzati in apposite schede di assegnazione (rispettivamente, **allegato 6 e allegato 7**).

Infine, per il personale non dirigenziale, gli obiettivi, che possono essere di gruppo e individuali, sono rappresentati in apposite schede attraverso cui gli obiettivi vengono assegnati al gruppo/unità organizzativa (performance organizzativa - Piani operativi – **allegato 8**) e ai componenti del gruppo medesimo (performance individuale - Piani individuali – **allegato 9**).

## **2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

L'art. 3 del decreto legislativo n. 150/2009 fissa i principi che presidono i procedimenti di misurazione e valutazione della *performance* e del Sistema nel suo complesso: la misurazione e la valutazione della *performance* sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Per quanto concerne, in particolare, questo Dicastero, il SMVP risulta ispirato ai seguenti principi:

- Trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati dell'amministrazione;
- Semplificazione, esaustività e chiarezza delle procedure;
- Arricchimento professionale;
- Collegamento tra processo di programmazione e attività di monitoraggio;
- Conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore anche mediante la produzione, da parte del valutato, di sintetiche relazioni scritte sull'attività svolta e sulla corrispondenza della stessa agli obiettivi assegnati;
- Potenziamento di feedback, sia formali che informali, tra valutatore e valutato;
- Contraddittorio tra valutatore e valutato da realizzare in tempi certi e congrui e possibilità di riesame della valutazione;
- Utilizzo di un sistema di indicatori misurabili definiti in fase di programmazione;
- Valorizzazione del merito con conseguente correlazione tra esito della valutazione e sistema premiante;
- Tutela della privacy del valutato.

Secondo quanto rappresentato nel paragrafo 2, la misurazione e la valutazione della *performance* rappresentano una fase del ciclo della performance e costituiscono i risultati di una serie di attività collegate ma distinte.

La misurazione consiste nella rilevazione e quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati previsti e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori (c.d. monitoraggio).

La valutazione consiste nell'analisi e nell'interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto (interno ed esterno) che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto al valore di riferimento.

La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica reportistica.

L'Amministrazione ha da tempo adottato un sistema di misurazione temporalmente suddiviso in due fasi: una fase intermedia, al 30 giugno di ogni anno (c.d. monitoraggio intermedio) ed una fase a consuntivo al 31 dicembre dell'anno di riferimento (c.d. monitoraggio finale).

Attraverso i *report* di monitoraggio è possibile rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata, identificando gli eventuali scostamenti tra gli obiettivi programmati e i risultati attesi e le relative cause (esogene e/o endogene), e gli interventi correttivi adottabili o adottati, anche al fine di valutare l'eventuale ricorso allo strumento della rimodulazione degli obiettivi, volto ad assicurare un coerente raggiungimento degli obiettivi definiti nella fase di programmazione.

La possibilità di una rimodulazione degli obiettivi è prevista solo per le ipotesi espressamente indicate nella sottosezione del PIAO dedicata alla *Performance*.

La fase a consuntivo della misurazione (c.d. monitoraggio finale) trova espressione principalmente nella Relazione sulla *Performance*.

Le attività di misurazione e valutazione della performance presuppongono l'adozione di adeguati sistemi e strumenti di monitoraggio idonei a garantire, in corrispondenza dei diversi livelli decisionali, un efficace ritorno informativo per la gestione dei risultati.

Per un adeguato supporto all'attività di misurazione l'Amministrazione, oltre ad utilizzare i sistemi informativi e gli strumenti di monitoraggio già in uso, quali il budget e la contabilità analitica nonché la reportistica utilizzata per il monitoraggio della Direttiva di I e di II livello, procederà a sviluppare ed implementare un sistema di controllo di gestione in grado di garantire un dialogo efficace tra i diversi sistemi informativi di supporto nella gestione delle risorse umane, dei processi e dei sistemi di indicatori, posto che – come rilevato nelle Linee guida n. 2/2017 – l'efficacia del Sistema di misurazione e valutazione della performance necessita di una sempre maggiore integrazione tra programmazione strategica ed operativa, pianificazione finanziaria e contabilità analitica.

Ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 150/2009, gli esiti del monitoraggio sono presentati al Ministro dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV) il quale, ove necessario, può svolgere specifiche analisi attraverso l'accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi dell'Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Al riguardo, un ruolo significativo è assunto dai CdR, che sono tenuti a collaborare attivamente al processo di misurazione e valutazione della *performance* nel suo complesso fornendo i dati e le informazioni richiesti dall'OIV e dal Segretario generale, al quale sono attribuite le funzioni di coordinamento dell'intero ciclo di gestione della *performance*.

Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai *target* prefissati si effettua la valutazione, ovvero si formula un giudizio complessivo sulla *performance*, cercando di comprendere i fattori che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Oltre agli effetti organizzativi la valutazione costituisce il presupposto per l'attribuzione dei premi previsti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva.

La fase di misurazione e valutazione della *performance* ha ad oggetto la *performance* organizzativa e la *performance* individuale strettamente correlate:

- **Performance organizzativa** – nel cui perimetro rientrano i risultati dell'amministrazione nel suo complesso, di singole unità organizzative dell'amministrazione (CdR, Divisioni), di processi e progetti;
- **Performance individuale** – nel cui perimetro rientrano i risultati raggiunti e i comportamenti dei soggetti che operano nell'organizzazione; essa rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione.

## 2.3 RENDICONTAZIONE

L'ultima fase del ciclo della *performance* è la comunicazione e la condivisione dei risultati raggiunti e della relativa valutazione attraverso alcuni atti che differiscono in relazione agli utenti cui sono destinati. Tra questi, la **Nota integrativa al rendiconto generale dello Stato**, nella quale vengono illustrati i risultati raggiunti e le relative risorse impiegate in relazione a quelle programmate e le motivazioni per gli scostamenti tra i risultati conseguiti e gli obiettivi fissati in fase di predisposizione del bilancio, e la **Relazione sulla Performance**, che costituisce il principale documento di rendicontazione all'interno del ciclo di gestione della performance.

La relazione viene redatta dal Segretariato generale e viene adottata dal Ministro e validata dall'OIV. Ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009, la Relazione deve essere pubblicata sul sito istituzione del Ministero e sul Portale della *performance* entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

La Relazione annuale sulla *performance* costituisce il documento attraverso il quale l'amministrazione rendiconta i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e inseriti nel PIAO dell'anno precedente, evidenziando le risorse utilizzate e gli eventuali scostamenti registrati a consuntivo rispetto a quanto programmato.

La Relazione contiene, inoltre, il bilancio di genere realizzato dall'amministrazione al fine di evidenziare il diverso impatto che le politiche e le attività dell'amministrazione hanno determinato in relazione alla diversità di genere.

### 3. I SOGGETTI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'art. 7, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009 dispone che la funzione di misurazione e valutazione delle *performance* è svolta:

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della *performance* di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
- b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.

Più in particolare, i principali attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* sono:

➤ **Ministro**

Valuta la *performance* dei titolari di CdR, del direttore generale dell'Unità di missione e dei dirigenti con incarico di consulenza, studio e ricerca, sulla base degli obiettivi assegnati nella sezione del PIAO dedicato alla *Performance* e nella Direttiva di I livello (ovvero rimodulati), nonché dei dirigenti con incarico dirigenziale generale di componente dei collegi dei sindaci INPS e INAIL, del Capo dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) e del Direttore generale dell'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL).

➤ **Capo di Gabinetto, Capo dell'Ufficio legislativo, Titolare/Presidente dell'OIV**

Valutano la *performance* dei dirigenti assegnati alle strutture di diretta responsabilità sulla base degli obiettivi agli stessi assegnati.

➤ **Segretario generale**

Valuta la *performance* dei dirigenti di ufficio dirigenziale non generale della propria struttura, sulla base degli obiettivi assegnati nella Direttiva di II livello, e del personale di diretto supporto. Coordina le attività finalizzate all'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

➤ **Dirigenti di ufficio dirigenziale generale titolari di CdR**

Valutano la *performance* dei dirigenti di ufficio dirigenziale non generale della propria struttura, sulla base degli obiettivi assegnati nella Direttiva di II livello, e del personale di diretto supporto.

➤ **Dirigente di ufficio dirigenziale generale dell'Unità di missione**

Valuta la *performance* dei dirigenti di ufficio dirigenziale non generale della struttura, sulla base degli obiettivi assegnati, e dell'eventuale personale di supporto.

➤ **Dirigenti di ufficio dirigenziale non generale**

Valutano la *performance* del personale dell'ufficio cui sono preposti sulla base degli obiettivi assegnati al personale medesimo.

➤ **Cittadini, utenti e stakeholder**

Partecipano alla valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione attraverso l'utilizzo del modello di valutazione partecipativa prescelto dall'Amministrazione.

Un ruolo attivo nel processo di misurazione e valutazione della *performance* viene svolto anche da altri soggetti/strutture, quali, ad esempio:

- 1) Il responsabile della Direzione generale per le politiche del personale e l'innovazione organizzativa, con compiti connessi all'utilizzo degli strumenti premianti il merito e le professionalità, alle relazioni sindacali e alla formazione;

- 2) Il responsabile della Direzione generale dell'innovazione tecnologica, delle risorse strumentali e della comunicazione, con compiti connessi allo sviluppo e alla gestione del sistema informativo dedicato alla misurazione e valutazione della *performance*.

### **3.1 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV)**

Un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione è svolto dall'OIV che monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

L'OIV fornisce un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP; inoltre, esprime il proprio parere sul SMVP valutando la coerenza delle scelte operate dall'Amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*policy e stakeholder*) dell'amministrazione medesima.

Ai sensi dell'art. 14, comma 4, del d.lgs. n. 150/2009, l'Organismo indipendente di valutazione della performance esercita i seguenti compiti:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;

b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;

c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;

f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto-legge n. 90 del 2014;

g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;

h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Il successivo comma 4-bis dispone che gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al precedente comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7.

Il comma 4-ter prevede, altresì, che nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo indipendente di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

Infine, il comma 9 del citato d.lgs. n. 150/2009 dispone che presso l'Organismo indipendente di valutazione è costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.

Con DPCM 20 gennaio 2015, n. 77, è stato adottato il regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro del lavoro e delle politiche sociali e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, il cui art. 11, comma 4, prevede l'istituzione di un Ufficio di supporto all'OIV, quale struttura tecnica permanente, che supporta l'Organismo nelle attività connesse con le funzioni di valutazione e misurazione della performance, di cui all'art. 14, comma 4, del d.lgs. n. 150/2009, e in quelle connesse con il controllo strategico. Il comma 5 del suddetto art. 11 dispone che il responsabile dell'Ufficio di supporto è nominato con provvedimento del Segretario generale, su proposta dell'unico componente dell'OIV ovvero del Presidente del collegio, tra i dirigenti di seconda fascia o i funzionari appartenenti ai ruoli del Ministero, in possesso di specifiche professionalità ed esperienza nel settore della misurazione della performance.

Infine, le Linee guida n. 2/2017 evidenziano, nello specifico, le funzioni attribuite all'OIV:

- Presidio tecnico-metodologico del SMVP, che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul Sistema e la validazione della Relazione annuale sulla *performance*;
- Valutazione della *performance* organizzativa;
- Monitoraggio della *performance* organizzativa, cioè verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- Proposta al Ministro di valutazione annuale dei dirigenti generali.



#### 4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La *performance* organizzativa è l'insieme dei risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso e/o delle sue unità organizzative.

Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

Secondo le indicazioni metodologiche fornite dalle Linee guida n. 2/2017 nella misurazione della *performance* organizzativa si può fare riferimento a tre diverse unità di analisi, non necessariamente alternative:

- 1) amministrazione nel suo complesso;
- 2) singole unità organizzative dell'amministrazione;
- 3) processi e progetti.

Nel SMVP deve essere indicato quali saranno le unità di analisi alle quali verrà fatto riferimento in sede di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Di seguito vengono descritti gli elementi presi in considerazione per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

##### 4.1 LIVELLI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per quanto riguarda le **unità di analisi**, la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del Ministero sarà riferita a:

- a) Amministrazione nel suo complesso, attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici, **nella loro declinazione annuale**, relativi all'Amministrazione nel suo complesso, in ragione dell'inscindibilità dell'apporto eterogeneo da parte delle diverse strutture del Ministero al conseguimento della *performance* organizzativa complessivamente intesa;
- b) Singole unità organizzative dell'amministrazione.

In fase di prima applicazione non vengono prese in considerazione, come unità di analisi per la misurazione della *performance* organizzativa, i processi e i progetti, atteso che, per le loro caratteristiche intrinseche, l'utilizzo di queste unità richiede un livello avanzato di sviluppo del Sistema.

Al riguardo, infatti, si evidenzia come il processo rappresenta una sequenza organizzata di attività che attraversa più unità organizzative e, nei casi più complessi, più amministrazioni, mentre il progetto richiede uno sforzo di definizione delle attività specifiche legate allo stesso, di regola aggiuntive rispetto alle attività ricorrenti, presupponendo anche una puntuale tempificazione delle attività.

Alla luce delle suddette caratteristiche dei processi e dei progetti, si ritiene, pertanto, che tali unità di analisi potranno essere utilmente prese in considerazione per la misurazione della *performance* organizzativa solo dopo che il SMVP sarà entrato a regime e, quindi, in sede di aggiornamento annuale.

Posto quanto sopra, in relazione alle unità di analisi prese in considerazione nel presente documento – vale a dire, amministrazione nel suo complesso e singole unità organizzative – le stesse presentano come comune denominatore le attività, vale a dire l'insieme omogeneo di compiti realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa, caratterizzato da un *output* chiaramente identificabile - che può essere un prodotto o un servizio (es. erogazione di un beneficio, rilascio di

un'autorizzazione, produzione di un atto normativo o amministrativo, ecc.) – e da un *input*, vale a dire dalle risorse, umane, finanziarie o strumentali, utilizzate per realizzare l'output.

La **misurazione della performance organizzativa** delle diverse strutture compete ai rispettivi dirigenti sulla base dei livelli di responsabilità ad essi associati.

La **valutazione della performance organizzativa** spetta:

- ai dirigenti, per quanto riguarda le unità organizzative/aree in cui si articolano le divisioni;
- ai direttori generali per quanto riguarda le rispettive divisioni;
- all'OIV relativamente alle direzioni generali e al Ministero "nel suo complesso".

## 4.2 STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli **indicatori** costituiscono lo strumento principale attraverso il quale l'amministrazione misura lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento degli obiettivi a cui si riferiscono. L'OIV supporta l'amministrazione nell'attività di selezione di indicatori idonei a misurare e valutare la performance organizzativa.

Gli indicatori si articolano nelle seguenti tipologie, declinate nelle Linee guida n. 1/2017 sul Piano della performance, che coprono tutti gli ambiti riportati dall'art. 8, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009:

- **Indicatori di stato delle risorse** (umane, economico-finanziarie, strumentali), sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, come presupposto della performance organizzativa;
- **Indicatori di efficienza** ed **efficacia**, che costituiscono il nucleo centrale della performance organizzativa. Infatti, la dimensione dell'efficienza esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output), vale a dire la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati. La dimensione dell'efficacia esprime, invece, l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). Per misurare l'efficacia dell'azione dell'amministrazione è, quindi, fondamentale individuare quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti rispetto all'obiettivo e alle attività programmate (ad esempio, accessibilità, disponibilità, comunicazione, correttezza dell'output erogato, affidabilità, tempestività). Le modalità di misurazione dell'efficacia potranno essere di tipo oggettivo (rilevazione delle caratteristiche reali) o soggettivo (efficacia percepita dagli utenti).
- **Indicatori di impatto** (effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico o del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza), quale traguardo della performance organizzativa. Gli indicatori di questo tipo sono tipicamente utilizzati per la misurazione degli obiettivi specifici triennali.

## 4.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO NEL SUO COMPLESSO.

Ai sensi dell'art. 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. n. 150/2009 la misurazione e valutazione della struttura amministrativa nel suo complesso (*rectius* Ministero) compete all'OIV. Gli esiti di tale processo devono essere riportati nella Relazione annuale sulla performance.

La misurazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso si realizza sommando il punteggio attribuito alla performance organizzativa delle singole unità organizzative dirigenziali di livello generale, secondo la relazione illustrata nel paragrafo che segue.

Nell'effettuare la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale l'OIV tiene conto dei seguenti elementi:

- analisi del grado di realizzazione dei valori programmati con particolare attenzione agli eventuali scostamenti e ai fattori interni ed esterni sottostanti a questi ultimi;

- verifica dell'effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi triennali;
- esiti delle indagini condotte dall'Amministrazione in sede di valutazione partecipativa, nonché informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento;
- analisi qualitativa di aspetti attinenti al benessere organizzativo (anche in relazione all'introduzione e allo sviluppo di nuove modalità organizzative del lavoro), alle pari opportunità di genere, all'attuazione degli strumenti di trasparenza, nonché di prevenzione e contrasto alla corruzione.

#### 4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE.

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa si compone delle seguenti fasi nel rispetto della tempistica di seguito illustrata.

Entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento il dirigente di ciascuna Divisione procede alla misurazione del livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi assegnati, in ciascun Piano operativo, alle unità organizzative/aree in cui si articolano le Divisioni medesime; di tale processo viene redatta apposita scheda di rendiconto (**allegato 10**) in cui sono sinteticamente rappresentati i risultati raggiunti e il punteggio attribuito a ciascun gruppo/unità organizzativa secondo la relazione di seguito illustrata per la valutazione della performance organizzativa delle unità organizzative/Divisioni .

Entro la metà del mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, ciascuna Divisione procede, poi, alla misurazione del livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi assegnati con la Direttiva di II livello, attraverso la compilazione, per ciascun obiettivo, di una scheda di monitoraggio (**allegato 11**) nella quale dovranno essere evidenziati gli eventuali scostamenti registrati rispetto ai target programmati.

Le schede di monitoraggio vengono trasmesse al Direttore generale (o titolare di CdR) il quale, entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, esegue la valutazione assegnando il punteggio da attribuire alla performance dell'unità organizzativa/Divisione – dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi – secondo la relazione

$$Pr = \sum p_i P_i$$

in cui:

- Pr è il punteggio attribuito alla performance dell'unità organizzativa
- p<sub>i</sub> è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo dell'unità organizzativa
- P<sub>i</sub> è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo dell'unità organizzativa

Della misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna Divisione viene redatta un'apposita scheda di rendiconto (**allegato 12**), in cui sono sinteticamente riportati tutti gli obiettivi di performance organizzativa della Divisione nonché il punteggio totale assegnato a tale unità organizzativa.

Entro la metà del mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento ciascun Direttore generale procede alla misurazione dei risultati degli obiettivi annuali di performance organizzativa assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità attraverso la compilazione di una scheda di monitoraggio nella quale dovranno essere evidenziati gli eventuali scostamenti registrati rispetto ai

target programmati (**allegato 13**). Le schede di monitoraggio vengono portate a conoscenza dell'OIV attraverso l'inserimento delle stesse nel sistema informatico dedicato; sulla base di quanto riportato nelle suddette schede inserite nel portale dedicato l'OIV procederà, quindi, alla valutazione, attraverso la compilazione di una scheda di rendiconto (**allegato 14**), assegnando il punteggio da attribuire alla performance organizzativa – dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi – secondo la relazione

$$Pr = \sum p_i P_i$$

La somma di tutti i punteggi attribuiti dall'OIV alla performance organizzativa delle unità organizzative di I livello sopra descritta costituisce componente della misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso di cui al paragrafo precedente.

Entro il mese di aprile di ogni anno l'OIV procederà a comunicare ai Direttori generali il livello di raggiungimento del risultato complessivamente valutato, anche al fine di completare la valutazione della componente di risultato della performance individuale.

#### **4.5 PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA. VALUTAZIONE PARTECIPATIVA.**

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni l'adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e lo sviluppo delle più ampie forme di partecipazione, attraverso indagini di *customer satisfaction*, volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati, la comunicazione diretta degli utenti esterni agli OIV secondo modalità definite ad hoc per la raccolta di eventuali segnalazioni e/o valutazioni, nonché l'adozione di modalità di coinvolgimento e strumenti che consentano di valorizzare il contributo e la differente rilevanza che gli stakeholder attribuiscono ai loro risultati.

Con le modifiche apportate dal d.lgs. n. 74/2017 al d.lgs. n. 150/2009 è stato rafforzato il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance; infatti, il nuovo articolo 19-bis ha introdotto delle innovazioni inerenti il coinvolgimento di tali soggetti nel processo di misurazione della performance organizzativa.

In particolare, l'art. 7, comma 2, lett. c) delinea la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione declinandola su tre cardini fondamentali: 1) protagonisti dei processi valutativi (cittadini, utenti finali dei servizi resi, stakeholder); 2) ambito della valutazione (qualità di tutte le attività istituzionali e di tutte le prestazioni di servizi); 3) riconduzione della partecipazione alla valutazione nello specifico ambito della performance organizzativa (artt. 8 e 19-bis).

Conformemente a quanto previsto nelle Linee guida n. 4/2019 il Ministero si impegna, quindi, ad avviare, a partire dal 2024, il percorso triennale per la valutazione partecipata, in coerenza con l'evoluzione del contesto organizzativo, che è stato interessato da una recente e significativa riprogettazione, e dei sistemi informativi e di controllo di gestione.

Per il primo anno è previsto l'aggiornamento della mappatura degli stakeholder nonché l'aggiornamento della mappatura delle attività e dei processi di competenza del Ministero ai fini della successiva selezione delle attività e dei servizi che saranno oggetto di valutazione partecipativa a partire dal secondo anno, fino ad arrivare, nell'arco del triennio successivo, alla valutazione partecipativa di tutte le attività e i servizi.

Inoltre, sarà messo a punto ed esplicitato il modello di valutazione partecipativa che sarà adottato dal Dicastero, con particolare riferimento a:

- soggetti coinvolti e rispettivi ruoli (al cui interno si pone l'aggiornamento della mappatura degli stakeholder);
- selezione dei servizi e delle attività (al cui interno si pone l'aggiornamento della mappatura delle attività e dei servizi);
- modalità di coinvolgimento degli stakeholder;
- valutazione partecipata delle attività e/o dei servizi;
- utilizzo degli esiti della valutazione partecipata.

Si riporta, di seguito, la tempistica che si prevede di seguire per l'implementazione di tale metodologia valutativa:

- 1) Nel primo anno di vigenza del nuovo SMVP si procederà alla mappatura degli stakeholder e all'aggiornamento della mappatura delle attività e dei servizi, con relativa selezione dei servizi e delle attività da mettere a valutazione partecipativa e con relativa indicazione dei meccanismi di interconnessione tra performance organizzativa e performance partecipativa;
- 2) Nel secondo anno, dopo l'individuazione delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder, saranno messe a valutazione le attività e i servizi prescelti;
- 3) Nel terzo anno saranno presi in considerazione gli esiti della valutazione, nonché, contestualmente, messe a valutazione partecipata tutte le attività e i servizi.

In fase di prima applicazione si prevede che l'incidenza della valutazione partecipativa sulla valutazione della performance organizzativa non possa essere superiore al 10%. Tale percentuale potrà essere incrementata man mano che saranno incrementate le attività e i servizi messi a valutazione partecipativa, fino al raggiungimento della soglia massima del 30%.

## 5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009 la performance individuale rappresenta l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati da ciascun individuo che opera all'interno dell'organizzazione, vale a dire il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

La valutazione della performance individuale deve essere intesa non solo come valutazione della prestazione resa ma anche come leva per una gestione strategica delle risorse umane.

Da una gestione efficace del processo di valutazione individuale può discendere un duplice effetto positivo:

- a) Sul piano individuale – valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e di crescita professionale;
- b) Sul piano organizzativo – un miglioramento della performance dei singoli comporta un miglioramento dell'organizzazione e dei servizi da questa erogati.

Oggetto di valutazione della performance individuale non sono le persone ma i risultati ottenuti e i comportamenti attuati per raggiungerli; infatti, la performance individuale si compone delle seguenti due dimensioni:

- 1) **Risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nella sottosezione del PIAO dedicato alla *Performance* o negli altri documenti di programmazione;
- 2) **Comportamenti**, che attengono a come un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'amministrazione, comprensiva, per i dirigenti e i responsabili di unità organizzative, della capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Sulla base delle indicazioni fornite dalle Linee guida n. 2/2017 ogni amministrazione deve specificare nel proprio SMVP quali sono le dimensioni prese in considerazione ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale e quali siano i rispettivi pesi, che possono variare in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, vale a dire a seconda della posizione ricoperta dall'individuo all'interno della struttura organizzativa,

Risulta, quindi, necessario, ai fini della costruzione e del funzionamento del SMVP individuale, effettuare la mappatura dei diversi ruoli organizzativi all'interno dell'amministrazione.

Per quanto concerne questo Ministero la mappatura dei diversi ruoli organizzativi effettuata dall'amministrazione è riportata nell'**allegato 23**.

Altrettanto necessaria risulta – in coerenza con i criteri riportati nelle Linee guida n. 2/2017 - l'individuazione delle modalità di formalizzazione dell'intero processo; a tal fine, sono state predisposte dall'Amministrazione apposite schede di valutazione individuali (personalizzate in base ai diversi ruoli organizzativi ricoperti), nelle quali dovranno essere annotati i comportamenti oggetto di valutazione e i relativi punteggi.

Importante nell'impostazione del SMVP è, poi, la determinazione dei pesi attribuiti alle diverse dimensioni (risultati-comportamenti) della performance individuale, la cui scelta è guidata dalla mappatura dei ruoli organizzativi; infatti, nella distribuzione dei pesi può essere data prevalenza ai risultati dell'organizzazione di cui l'individuo fa parte e/o ai risultati raggiunti nell'ambito degli obiettivi individuali assegnati, ovvero ai comportamenti, vale a dire a come vengono svolte le attività.

A tale riguardo, occorre, tuttavia, considerare che l'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009 prescrive che, per quanto riguarda i dirigenti, il peso prevalente nella valutazione complessiva della performance

individuale deve essere attribuito agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Ai sensi di quanto disposto dall'art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Ai sensi dell'art. 9, comma 1-bis, del d.lgs. n. 150/2009 per i dirigenti di I fascia – Segretario generale e Direttori generali - la misurazione e valutazione della performance individuale è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

Ai sensi di quanto disposto dall'art. 9, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009 la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Alla luce del dettato normativo, questa Amministrazione, nella ponderazione dei pesi da attribuire alle diverse dimensioni della performance individuale (**risultati e comportamenti**), tenuto conto dei ruoli organizzativi all'interno dell'Amministrazione, ha ritenuto di dover attribuire un peso prevalente nella valutazione complessiva della performance individuale dei dirigenti alla dimensione dei risultati (**max 70 punti**) rispetto alla dimensione dei comportamenti (**max 30 punti**), secondo le specifiche di seguito illustrate; anche per il personale non dirigenziale si è ritenuto di dover attribuire un peso prevalente alla dimensione dei risultati (**max 55 punti**) rispetto alla dimensione dei comportamenti (**max 45 punti**).

## **5.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: RISULTATI**

Per quanto concerne i dirigenti i risultati considerati ai fini della performance individuale sono diversi a seconda che trattasi di dirigenti di I fascia ovvero di dirigenti di II fascia. Infatti, alla luce del dettato normativo e dei principi fissati nelle Linee guida n. 1/2017, per i dirigenti generali responsabili di CdR i risultati considerati per la misurazione e valutazione della performance individuale sono riferiti agli obiettivi annuali, sia connessi all'attività istituzionale che di performance organizzativa, inseriti nella sottosezione del PIAO dedicata alla *Performance* e a quelli previsti negli altri documenti di programmazione (Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione), laddove non inseriti nel PIAO.

Come già riportato al paragrafo 4.4, relativamente alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, entro la metà del mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento ciascun dirigente di ufficio dirigenziale generale procede alla misurazione dei risultati degli obiettivi annuali di performance organizzativa assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità attraverso la compilazione di una scheda di rendiconto nella quale dovranno essere evidenziati gli

eventuali scostamenti registrati rispetto ai target programmati; le schede di rendiconto vengono portate a conoscenza dell'OIV attraverso l'inserimento delle stesse nel sistema informatico dedicato.

Nel portale dedicato dovrà, inoltre, essere inserita la scheda di monitoraggio degli obiettivi connessi all'attività istituzionale ai fini della complessiva misurazione e valutazione della componente risultati della performance individuale (**allegato 15**).

Per i dirigenti di ufficio dirigenziale generale il peso complessivo dei risultati (max 70%) nell'ambito della performance individuale sarà composto per il 30% dai risultati degli obiettivi connessi all'attività istituzionale e per il restante 40% dai risultati degli obiettivi di performance organizzativa annuale.

Per la misurazione dei risultati sia degli obiettivi di performance organizzativa annuale che degli obiettivi connessi all'attività istituzionale ci si avvarrà delle rispettive schede di rendiconto inserite nel sistema informatico dedicato.

Per il dirigente dell'ufficio dirigenziale generale Unità di missione i risultati considerati per la misurazione e valutazione della performance individuale sono riferiti agli obiettivi annuali inseriti nella sottosezione del PIAO dedicata alla Performance e a quelli previsti negli altri documenti di programmazione qualora non inseriti nella suddetta sottosezione.

Anche per tale dirigente per la misurazione dei risultati ci si avvarrà della scheda di monitoraggio (**allegato 16**) che deve essere inserita, entro la metà del mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, nel sistema informatico dedicato.

Per i dirigenti di I fascia con incarico di consulenza, studio e ricerca i risultati considerati per la misurazione e valutazione della performance individuale sono riferiti agli obiettivi definiti nella Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione nonché a quelli definiti nel contratto individuale e nel provvedimento di conferimento dell'incarico, riportati nell'apposita scheda di assegnazione degli obiettivi. Il titolare di incarico di consulenza, studio e ricerca è tenuto a presentare all'OIV una scheda di monitoraggio contenente la relazione finale in forma sintetica delle attività svolte (**allegato 17**).

Per il Direttore generale di ANPAL i risultati considerati per la misurazione e valutazione della performance individuale sono quelli fissati dal Ministro; il Direttore di ANPAL è tenuto a presentare all'OIV una scheda di monitoraggio contenente la relazione finale in forma sintetica delle attività svolte (**allegato 18**).

Per il Capo dell'INL i risultati considerati per la misurazione e valutazione della performance individuale sono riferiti agli obiettivi definiti nella Convenzione, che annualmente viene sottoscritta tra il Ministro e il Capo dell'INL, con la quale vengono assegnati gli obiettivi triennali; anche il Capo di INL è tenuto a presentare all'OIV una scheda di monitoraggio contenente la relazione finale in forma sintetica delle attività svolte (**allegato 19**).

Per i dirigenti di uffici di livello non generale (Divisioni) – i cui obiettivi non sono inseriti nella Direttiva né rappresentati nella sottosezione del PIAO dedicata alla *Performance* - i risultati considerati per la misurazione e valutazione della performance individuale sono riferiti agli obiettivi annuali, sia di performance organizzativa che connessi all'attività istituzionale, rappresentati e formalizzati nelle apposite schede di assegnazione degli obiettivi.

Come già riportato al paragrafo 4.4 entro la metà del mese di marzo ciascuna Divisione procede alla compilazione sia della scheda di rendiconto/monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa, che della scheda di monitoraggio degli obiettivi connessi all'attività istituzionale, ai fini della misurazione e valutazione della componente risultati della performance individuale (**allegato 20**).

Per tali dirigenti il peso complessivo dei risultati (max 70%) nell'ambito della performance individuale sarà composto per il 40% dai risultati degli obiettivi connessi all'attività istituzionale e per il restante 30% dai risultati degli obiettivi di performance organizzativa annuale.



Per i dirigenti di II fascia con incarico presso gli uffici di diretta collaborazione i risultati considerati per la misurazione e valutazione della performance individuale sono riferiti agli obiettivi annuali rappresentati e formalizzati nelle apposite schede di assegnazione degli obiettivi. Tali dirigenti entro la metà del mese di marzo dovranno compilare la scheda di monitoraggio degli obiettivi assegnati ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale (**allegato 21**).

Per i dirigenti di II fascia assegnati agli uffici dirigenziali di livello non generale in cui si articola l'unità di missione i risultati considerati per la misurazione e valutazione della performance individuale sono riferiti agli obiettivi annuali rappresentati e formalizzati nelle apposite schede di assegnazione degli obiettivi. Anche tali dirigenti dovranno compilare la scheda di monitoraggio degli obiettivi assegnati ai fini della misurazione e valutazione della componente risultati della performance individuale (**allegato 22**).

Per quanto concerne il personale non dirigenziale i risultati considerati ai fini della performance individuale sono riferiti agli obiettivi individuali fissati annualmente, in sede di programmazione, nei piani di lavoro individuali riferiti a ciascun dipendente.

Il punteggio da attribuire alla componente risultati si ottiene calcolando la media ponderata del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla responsabilità individuale secondo la seguente procedura:

- 1) Ad ogni obiettivo è attribuito un peso in modo che il totale dei pesi di tutti gli obiettivi assegnati sia pari a 100;
- 2) il peso assegnato ad ogni singolo obiettivo viene moltiplicato per il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso e si moltiplica il risultato ottenuto per l'incidenza dei risultati sulla valutazione individuale (l'incidenza è diversa a seconda dei ruoli e a seconda della tipologia degli obiettivi presi in considerazione), ottenendo così un punteggio ponderato;
- 3) il punteggio complessivo attribuito alla componente risultati è dato dalla somma dei punteggi ponderati.

## **5.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: COMPORAMENTI**

In relazione alla dimensione dei comportamenti, dalle Linee guida n. 2/2017 emerge la necessità che sin dalla fase di programmazione, insieme all'assegnazione degli obiettivi di risultato, al valutato vengano comunicati e formalizzati anche i comportamenti attesi.

A tal fine, è necessario che le amministrazioni, onde garantire un'adeguata omogeneità metodologica, individuino dei descrittori dei comportamenti attesi per ciascun insieme di ruolo organizzativo preso in considerazione, finalizzati a rendere esplicito, sia al valutato che al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto.

L'individuazione dei descrittori dei comportamenti attesi e/o rilevanti ai fini della valutazione è, quindi, strettamente connessa alla mappatura dei ruoli organizzativi all'interno dell'amministrazione, in quanto presuppone l'analisi delle caratteristiche dei diversi ruoli individuati all'interno dell'organizzazione che consente di individuare i comportamenti rilevanti descrivendone le azioni considerate più significative ad illustrare il comportamento atteso.

Per la valutazione della performance individuale riferita alla componente comportamenti si utilizza una scala di giudizi cui corrispondono altrettanti punteggi; per i diversi ruoli sono state individuate 3 tipologie di capacità, a ciascuna delle quali sono associati i descrittori dei comportamenti attesi.

Nell'individuazione dei descrittori dei comportamenti si è tenuto conto anche di alcuni aspetti connessi alla componente "Etica pubblica", riferita all'osservanza del Codice di comportamento

approvato con Decreto ministeriale 1° giugno 2022, nonché dei profili legati alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa.

Sotto quest'ultimo aspetto, tuttavia, appare opportuno sottolineare – come anche precisato nelle Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance emanate dal DFP a dicembre 2020 – che il Sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione lavorativa sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista.

Pertanto, nell'ambito del dizionario dei comportamenti sono stati presi in considerazione dei descrittori riferiti ad alcune competenze soft connesse alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, quali la programmazione, il monitoraggio e la verifica dei risultati, l'orientamento al risultato, nonché il grado di autonomia e responsabilità nell'espletamento dell'attività lavorativa.

Per ogni descrittore sono previsti dei punteggi secondo le seguenti scale di valori:

Per i dirigenti di I e II fascia

- a) Insufficiente - punti **0,50**
- b) Sufficiente - punti **1,00**
- c) Buono - punti **1,50**
- d) Ottimo - punti **2,00**

Per i dirigenti di I fascia componenti dei collegi dei sindaci degli enti vigilati

- a) Insufficiente - punti **5**
- b) Sufficiente - punti **6**
- c) Buono - punti **8**
- d) Ottimo - punti **10**

Per il personale non dirigenziale

- a) Insufficiente - punti **1,50**
- b) Sufficiente - punti **2**
- c) Buono - punti **2,50**
- d) Ottimo - punti **3**

Un comportamento è da intendersi insufficiente quando la sua osservanza è totalmente assente, sufficiente quando l'osservanza è minima, buono quando l'osservanza è suscettibile di miglioramento, ottimo quanto vi è stata un'osservanza piena.

Nelle Tabelle allegate vengono riportate le tipologie di capacità ritenute rilevanti ai fini della valutazione dei comportamenti, corredate dei relativi descrittori dei comportamenti attesi, a seconda dei diversi ruoli organizzativi e/o insieme di ruoli presi in considerazione (c.d. dizionario dei comportamenti – **Tabelle da A ad H**).

Per i dirigenti il SMVP prevede 2 distinti livelli di valutazione:

- 1) Dirigenti di I FASCIA – Ministro
- 2) Dirigenti di II FASCIA – Segretario generale, Direttori generali, Capo di Gabinetto, Capo dell'Ufficio legislativo, Responsabile OIV

L'OIV è coinvolto nella funzione di valutazione e misurazione della performance, secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 4, del d.lgs. n. 150/2009, relativamente al livello di valutazione della dirigenza di I fascia, in quanto provvede a formulare al Ministro la proposta di valutazione annuale dei predetti dirigenti. A tal fine, potrà richiedere al Segretario generale - stante la funzione di coordinamento delle strutture ministeriali e di vigilanza su INL - di esprimere eventuali valutazioni sui risultati raggiunti e sui comportamenti tenuti dai dirigenti di I fascia e dal Capo di INL.

Potrà, altresì, richiedere ai Presidenti dei collegi dei sindaci degli enti vigilati - stante la funzione di coordinamento dei collegi ad essi attribuita - di esprimere eventuali valutazioni sui comportamenti tenuti dai membri dei collegi medesimi.

Al fine di agevolare la valutazione da parte dell'Organo di vertice politico i titolari di CdR e il direttore generale assegnato all'Unità di missione possono presentare al Ministro, per il tramite dell'OIV, un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione della dimensione dei comportamenti della performance individuale attraverso la compilazione di un'apposita scheda (**allegato 24**).

Il titolare di incarico di consulenza, studio e ricerca è tenuto, oltre che a presentare all'OIV una relazione finale in forma sintetica delle attività svolte, a fornire puntuali elementi di informazione in ordine alle modalità di svolgimento dell'incarico nonché alla coerenza del lavoro svolto con quanto programmato (**allegato 25**).

Anche il Direttore generale di ANPAL e il Capo di INL dovranno presentare all'OIV, oltre ad una relazione finale in forma sintetica delle attività svolte, elementi di informazione in ordine alle modalità di svolgimento dell'incarico (**allegato 24**).

I Presidenti e i componenti dei collegi dei sindaci degli enti vigilati dovranno presentare all'OIV esclusivamente un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione della dimensione dei comportamenti della performance individuale (**allegato 26**).

Anche i dirigenti di II fascia possono presentare ai rispettivi valutatori un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione della dimensione dei comportamenti della performance individuale (**allegato 24 per i dirigenti di II fascia titolari di Divisioni e per quelli assegnati agli uffici in cui si articola l'Unità di missione e allegato 27 per i dirigenti di II fascia presso gli Uffici di diretta collaborazione**).

Per quanto concerne il personale non dirigenziale, i titolari di CdR e il dirigente di ufficio dirigenziale generale dell'Unità di missione provvedono alla valutazione del personale eventualmente assegnato ad attività di diretto supporto, mentre i dirigenti di ufficio dirigenziale non generale - ivi compresi quelli degli Uffici in cui si articola l'Unità di missione - provvedono alla valutazione del personale assegnato alla propria struttura, in stretto raccordo con i responsabili dei Piani operativi (i soggetti valutatori del personale non dirigenziale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione del Ministro sono indicati nel paragrafo che segue).

La valutazione dei responsabili di piano operativo e del personale con obiettivi individuali che richiedono una particolare professionalità e/o specializzazione tiene conto della peculiarità dell'incarico e/o degli obiettivi conferiti; tali soggetti potranno eventualmente presentare al valutatore un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo che hanno caratterizzato l'incarico.

I soggetti valutatori dovranno redigere le allegate schede di valutazione della performance individuale (schede da A a N) in cui sono riportati il punteggio assegnato alla componente risultati e il punteggio assegnato alla componente comportamenti.

Per i dirigenti di I fascia presso i collegi dei sindaci degli enti vigilati la scheda di valutazione della performance individuale (scheda D) riporterà esclusivamente il punteggio assegnato alla componente comportamenti.

A valle della conclusione del processo di valutazione l'Amministrazione procede, per quanto concerne i dirigenti, all'attribuzione della retribuzione di risultato secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa, secondo quanto previsto dagli artt. 28 e 44 del CCNL del personale dell'area Funzioni Centrali sottoscritto il 9 marzo 2020.

Per il personale delle aree funzionali il CCNL del personale del comparto Funzioni Centrali sottoscritto il 9 maggio 2022 identifica nella struttura della retribuzione, all'art. 44, una specifica componente di premi e trattamenti economici correlati alla performance organizzativa ed individuale.

I criteri per l'attribuzione dei trattamenti economici correlati alla performance sono oggetto di contrattazione integrativa nazionale o di sede unica ai sensi dell'art. 7 del citato CCNL 9 maggio 2022.

L'art. 50 del medesimo CCNL individua, poi, i trattamenti economici cui sono destinate le risorse che confluiscono nel Fondo risorse decentrate.

Ai sensi dell'art. 9, comma 6, del DPCM n. 77 del 20 gennaio 2015, al personale non dirigenziale, assegnato agli Uffici di diretta collaborazione, a fronte delle responsabilità, degli obblighi di reperibilità e di disponibilità ad orari disagiati eccedenti quelli stabiliti in via ordinaria dalle disposizioni vigenti, nonché delle conseguenti ulteriori prestazioni richieste dai responsabili degli Uffici, spetta un'indennità accessoria di diretta collaborazione sostitutiva degli istituti retributivi per il lavoro straordinario, per l'incentivazione alla produttività e per la qualità della prestazione individuale.

In attesa di specifica disposizione contrattuale, la misura dell'indennità è determinata ai sensi dell'articolo 14, comma 2, del decreto legislativo n. 165 del 2001, e successive modificazioni.

L'assegnazione della predetta indennità al personale beneficiario è determinata con provvedimento del Capo di Gabinetto, sentiti i responsabili degli Uffici di cui all'articolo 1, comma 2, del citato DPCM.

Sulla base del processo di valutazione, il Capo di Gabinetto procede all'attribuzione dell'indennità in funzione del risultato conseguito.

### **5.3 VALUTAZIONE NEGATIVA**

Le Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della funzione pubblica evidenziano come, al di fuori dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, il legislatore abbia espressamente previsto - art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. n. 150/2009 e art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies) del d.lgs. n. 165/2001 – una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative (c.d. valutazione negativa) che deve essere opportunamente disciplinata nel Sistema e che rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi delle richiamate disposizioni legislative.

Pertanto, è necessario definire all'interno del SMVP una soglia di punteggio minima al di sotto della quale la valutazione della performance individuale è da intendersi negativa.

La valutazione, rapportata sia ai risultati che ai comportamenti, è da ritenersi negativa quando il punteggio è inferiore a 50.

Come indicato nelle Linee guida n. 5/2019 non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla suddetta valutazione negativa.

## **6. CASI PARTICOLARI**

### **6.1 UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE DEL MINISTRO**

I criteri generali fin qui descritti si applicano anche al personale degli Uffici di diretta collaborazione, esclusi i responsabili degli stessi. La valutazione della performance del suddetto personale tiene conto della peculiarità dell'attività svolta, funzionale al supporto all'Organo di indirizzo politico e al raccordo tra questo e le strutture amministrative.

Il Capo di Gabinetto, il Capo dell'Ufficio legislativo e il Titolare/Presidente dell'OIV provvedono, rispettivamente, alla valutazione dei dirigenti di II fascia assegnati alle rispettive strutture.

Il personale delle aree funzionali degli Uffici di diretta collaborazione viene valutato dai rispettivi responsabili, anche sulla base delle proposte dei dirigenti di riferimento ove presenti.

### **6.2 CESSAZIONE DALL'INCARICO IN CORSO D'ANNO DEL VALUTATO E DEL VALUTATORE**

Qualora nel corso dell'anno il valutato cessasse dall'incarico il valutatore valuta i comportamenti sino alla data di permanenza in servizio del valutato.

In caso di diversa assegnazione del valutato nel corso dell'anno la valutazione sarà effettuata dal valutatore presso cui il valutato ha svolto l'incarico temporalmente prevalente; se l'incarico è stato svolto per lo stesso periodo di tempo presso strutture diverse la valutazione sarà effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre ed è determinata dalla media ponderata dei punteggi assegnati nell'anno di riferimento. Il computo della media ponderata è effettuato secondo la convenzione contabile (360 giorni annui).

Qualora nel corso dell'anno il valutatore cessi dall'incarico, lo stesso provvede alla valutazione dei comportamenti del personale, anche dirigenziale, fino alla data di permanenza.

## **7. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Una volta definiti gli elementi di riferimento per la performance individuale, il modello viene attuato attraverso un processo che si svolge in più fasi:

### **7.1 PROGRAMMAZIONE**

Nella fase di programmazione vengono definiti i comportamenti e i risultati attesi. Una volta stabiliti gli obiettivi annuali, la definizione della performance individuale attesa avviene attraverso un colloquio tra il singolo e il superiore gerarchico. La fase di programmazione della performance individuale si sostanzia nella formalizzazione da parte del valutatore di tutti gli obiettivi e comportamenti attesi assegnati a ciascun individuo, anche attraverso l'utilizzo di apposite schede individuali.

### **7.2 MISURAZIONE - COLLOQUI E MONITORAGGI INTERMEDI**

Nel corso dell'anno valutatori e rispettivi valutati analizzano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto. Tale confronto è spesso continuo e informale; tuttavia, è necessario ed opportuno che sia previsto anche un confronto intermedio formale, che può attuarsi attraverso un monitoraggio intermedio, anche ai fini di un'eventuale proposta di rimodulazione degli obiettivi (cfr. paragrafo 2.2).

### **7.3 VALUTAZIONE CONCLUSIVA**

La fase di valutazione conclusiva della performance individuale si articola in alcuni distinti momenti che si sostanziano nella valutazione dei risultati e dei comportamenti da parte dei valutatori, nel colloquio di feedback e nella presa visione delle valutazioni da parte dei valutati – momento non solo di chiarificazione sulla prestazione ma anche di dialogo finalizzato all'individuazione delle modalità e delle azioni di sviluppo organizzativo e professionale – nell'eventuale attivazione delle procedure di conciliazione.

La valutazione della performance individuale, di responsabilità del superiore gerarchico, può essere effettuata anche attraverso una fase iniziale di autovalutazione i cui esiti potranno essere utilizzati, durante i colloqui di valutazione, come ulteriore elemento di confronto tra valutato e valutatore.

## 8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per quanto riguarda le procedure di conciliazione, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione della performance individuale (non composto nella fase del colloquio di feedback e di presa visione) il valutato potrà richiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato può chiedere per iscritto al valutatore, entro 10 giorni lavorativi dalla data di presa visione della valutazione, il riesame della stessa, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore, entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta di riesame, risponde per iscritto accogliendo l'istanza, ovvero motivando il diniego.

Nel caso in cui il valutatore e il valutato raggiungano un accordo su una diversa valutazione, la nuova scheda, sottoscritta da entrambe le parti, andrà a sostituire la precedente, altrimenti il valutato, fermo restando il diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, potrà chiedere per iscritto, entro 30 giorni dal ricevimento del diniego, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione all'Ufficio competente Conciliatore come di seguito individuato; il valutato potrà chiedere, altresì, di farsi assistere da un rappresentante sindacale.

Per i dirigenti di uffici di livello dirigenziale non generale e per il personale di staff il Conciliatore (sia titolare che supplente nel caso che il sorteggio individui quale Conciliatore il dirigente di I fascia la cui valutazione dovrebbe essere oggetto della procedura conciliativa) viene individuato annualmente, mediante sorteggio informatico, nel dirigente di I fascia di altra struttura in concomitanza con l'adozione del PIAO, mentre per il personale non dirigenziale tale figura è individuata nel dirigente di I fascia della struttura in cui presta servizio.

Per i dirigenti degli Uffici di diretta collaborazione – ad eccezione dell'eventuale dirigente e del personale assegnato all'OIV – il Conciliatore è individuato nel Titolare/Presidente dell'OIV, in virtù del ruolo di terzietà e indipendenza dello stesso.

Per i dirigenti di I fascia, in ordine ai quali l'OIV ha specifici compiti di proposta di valutazione, nonché per gli eventuali dirigenti e per il personale non dirigenziale assegnato all'OIV, la figura del Conciliatore è individuata nel Capo di Gabinetto.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica ad entrambi, entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta, una motivata proposta di modifica e/o integrazione della valutazione, ovvero i motivi della conferma dell'originaria valutazione.

Entro 10 giorni dal ricevimento del parere il valutatore può accogliere le modifiche e/o le integrazioni proposte dal Conciliatore, ovvero confermare la propria valutazione con nota scritta e motivata, che dovrà essere consegnata al valutato per la firma di presa visione.

Le parti sono libere di accettare o meno la proposta avanzata dal Conciliatore.

## ALLEGATI

### SCHEDE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

#### ALLEGATO 1 – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL’OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALL’UNITA’ ORGANIZZATIVA DI I LIVELLO

OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA’ ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE (anno)	
Centro di responsabilità amministrativa (CDR)	
Responsabile del CDR	
Uffici dirigenziali di II livello (referenti)	
<b>Obiettivo specifico collegato</b>	
<b>Obiettivo annuale collegato</b>	
Codice Obiettivo	
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Altri Uffici del Ministero coinvolti	
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso dell’obiettivo	%

RISORSE FINANZIARIE		
Missione	Programma	Azione

INDICATORI				VALORI TARGET	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	202____

FASI OBIETTIVO					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
TOTALE					%



**ALLEGATO 1Bis – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL’OBIETTIVO ANNUALE CONNESSO ALLE ATTIVITA’ ISTITUZIONALI ALL’UNITA’ ORGANIZZATIVA DI I LIVELLO**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DI ATTIVITA’ ISTITUZIONALE DI UNITA’ ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE (anno)</b>	
Centro di responsabilità amministrativa (CDR)	
Responsabile del CDR	
Uffici dirigenziali di II livello (referenti)	
Codice Obiettivo	
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Altri Uffici del Ministero coinvolti	
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso dell’obiettivo	%

<b>RISORSE FINANZIARIE</b>		
Missione	Programma	Azione

<b>INDICATORI</b>				<b>VALORI TARGET</b>	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	202____

<b>FASI OBIETTIVO</b>					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
<b>TOTALE</b>					<b>%</b>

**ALLEGATO 1Ter – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL’OBIETTIVO ANNUALE ALL’UNITA’ DI MISSIONE**

<b>OBIETTIVO ANNUALE UNITA’ DI MISSIONE (anno)</b>	
Centro di responsabilità amministrativa (CDR) di riferimento	
Responsabile Unità di missione	
Uffici dirigenziali di II livello (referenti)	
Codice Obiettivo	
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Altri Uffici del Ministero coinvolti	
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso dell’obiettivo	%

<b>RISORSE FINANZIARIE</b>		
Missione	Programma	Azione

<b>INDICATORI</b>				<b>VALORI TARGET</b>	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	202____

<b>FASI OBIETTIVO</b>					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
<b>TOTALE</b>					<b>%</b>

**Allegato 2** – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL'OBBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI II LIVELLO (DIVISIONI)

OBBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE (anno)	
Centro di responsabilità amministrativa (CDR)	
Struttura/Ufficio	Div.
Responsabile	Dirigente Div.
In Direttiva I° livello	SI/NO
Codice Obiettivo organizzativo annuale	Indicare Codice
Codice Obiettivo organizzativo del CDR	Indicare Codice
Codice Obiettivo	Indicare codice dell'obiettivo di II livello che si sta formulando
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Altri Uffici del Ministero coinvolti	
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso obiettivo	____/ %

RISORSE FINANZIARIE		
Missione	Programma	Azione

INDICATORI				VALORI TARGET	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	Anno di riferimento dell'obiettivo
1					
2					
3					

FASI DI ATTUAZIONE					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
<b>Totale</b>					



**ALLEGATO 3 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL TITOLARE DI INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DIRIGENTE CON INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA (anno)</b>	
<b>Dirigente</b>	
<b>Denominazione Obiettivo</b>	
<b>Descrizione Obiettivo</b>	
<b>Data di inizio</b>	
<b>Data di completamento</b>	
<b>Peso obiettivo</b>	____/%

<b>INDICATORI</b>				<b>VALORI TARGET</b>	
<b>Codice</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Metodo di calcolo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Baseline</b>	<b>Anno di riferimento dell'obiettivo</b>
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>					

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>					
<b>Codice</b>	<b>Fase</b>	<b>Inizio</b>	<b>Termine</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Peso %</b>
<b>Totale</b>					

**ALLEGATO 4 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL DIRETTORE GENERALE DI ANPAL**

OBIETTIVO ANNUALE DIRETTORE GENERALE ANPAL (anno)	
Dirigente	
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso obiettivo	____/%

INDICATORI				VALORI TARGET	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	Anno di riferimento dell'obiettivo
1					
2					
3					

FASI DI ATTUAZIONE					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
<b>Totale</b>					

**ALLEGATO 5 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL CAPO DI INL**

OBIETTIVO ANNUALE CAPO ISPETTORATO NAZIONALE DEL LAVORO (anno)	
Dirigente	
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso obiettivo	____/ %

INDICATORI				VALORI TARGET	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	Anno di riferimento dell'obiettivo
1					
2					
3					

FASI DI ATTUAZIONE					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
<b>Totale</b>					

**ALLEGATO 6 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE**

OBIETTIVO ANNUALE DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE (anno)	
Dirigente	
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso obiettivo	____/%

INDICATORI				VALORI TARGET	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	Anno di riferimento dell'obiettivo
1					
2					
3					

FASI DI ATTUAZIONE					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
<b>Totale</b>					



**ALLEGATO 7 – SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI A DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO L'UNITA' DI MISSIONE**

OBIETTIVO ANNUALE DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO L'UNITA' DI MISSIONE (anno)	
Ufficio dirigenziale di livello non generale	Ufficio
Responsabile	Dirigente Ufficio
Codice Obiettivo	Indicare codice dell'obiettivo di II livello che si sta formulando
Denominazione Obiettivo	
Descrizione Obiettivo	
Altri Uffici del Ministero coinvolti	
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti	
Data di inizio	
Data di completamento	
Peso obiettivo	____/ %

RISORSE FINANZIARIE		
Missione	Programma	Azione

INDICATORI				VALORI TARGET	
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Baseline	Anno di riferimento dell'obiettivo
1					
2					
3					

FASI DI ATTUAZIONE					
Codice	Fase	Inizio	Termine	Risultato atteso	Peso %
<b>Totale</b>					

**ALLEGATO 8 – PIANO OPERATIVO**

<b>PIANO OPERATIVO (FRD)</b>
<b>DIREZIONE/DIVISIONE</b>
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO</b>
<b>UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA CUI IL PERSONALE E' ASSEGNATO</b>

<b>PERSONALE ASSEGNATO ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA</b>			
<b>NOME</b>	<b>COGNOME</b>	<b>DATA DI NASCITA</b>	<b>RUOLO e % di impegno</b>

<b>ATTIVITA' DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA</b>

<b>OBIETTIVI AFFIDATI ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA</b>			
<b>DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>
	%		

IL DIRIGENTE

IL RESPONSABILE DEL PIANO

**ALLEGATO 9 – PIANO INDIVIDUALE**

<b>PIANO INDIVIDUALE (FRD)</b>		
<b>DIREZIONE/DIVISIONE</b>		
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO</b>		
<b>UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA CUI IL DIPENDENTE E' ADDETTO/A</b>		

<b>NOME</b>	<b>COGNOME</b>	<b>DATA DI NASCITA</b>

<b>ATTIVITA' CUI IL DIPENDENTE E' ASSEGNATO/A</b>		

<b>OBIETTIVI AFFIDATI AL DIPENDENTE</b>			
<b>DESCRIZIONE SINTETICA OBIETTIVO</b>	<b>PESO</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>
	%		

IL DIRIGENTE

IL DIPENDENTE

IL RESPONSABILE DEL PIANO

## Schede Monitoraggio Rendiconto

### ALLEGATO 10 – SCHEDA RENDICONTO PIANO OPERATIVO CON PUNTEGGIO

<b>PIANO OPERATIVO (FRD) (SCHEDA SINTETICA RENDICONTO)</b>
<b>DIREZIONE/DIVISIONE</b>
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO</b>
<b>UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA CUI IL PERSONALE E' ASSEGNATO</b>

PERSONALE ASSEGNATO ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA			
NOME	COGNOME	DATA DI NASCITA	RUOLO e % di impegno

SINTESI OBIETTIVI AFFIDATI ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA	
DESCRIZIONE SINTETICA	PESO
1)	%
2)	
3)	
4)	

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI			
NUMERO OBIETTIVO	PESO	GRADO AVANZAMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO
1)	%	%	
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA/GRUPPO/AREA</b> <i>(somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi)</i>			

IL DIRIGENTE

IL RESPONSABILE DEL PIANO

**ALLEGATO 11 – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**  
**Scheda monitoraggio direttiva II livello per il periodo (indicare semestre di riferimento)**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE (ANNO)</b>							
Centro di responsabilità amministrativa							
Struttura /Ufficio							
Responsabile							
Codice		In Direttiva di I livello	SI/NO	Codice obiettivo organizzativo annuale		Codice obiettivo organizzativo annuale del CDR	
Obiettivo							
Descrizione							
Missione							
Programma							
Azione							
Altri Uffici del Ministero coinvolti							
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti							
Data di inizio			Data di completamento				
Peso obiettivo	___/___%						

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

Note avanzamento obiettivo	
----------------------------	--

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>			
Codice			
Fase			
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Codice			
Fase			
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%

<b>Fase</b>			
<b>Inizio previsto</b>		<b>Termine previsto</b>	
<b>Inizio effettivo</b>		<b>Termine effettivo</b>	
<b>Risultato atteso</b>			
<b>Note</b>			
<b>Criticità</b>			
<b>Peso della fase</b>	%	<b>Avanzamento</b>	%
<hr/>			
<b>Codice</b>			
<b>Fase</b>			
<b>Inizio previsto</b>		<b>Termine previsto</b>	
<b>Inizio effettivo</b>		<b>Termine effettivo</b>	
<b>Risultato atteso</b>			
<b>Note</b>			
<b>Criticità</b>			
<b>Peso della fase</b>	%	<b>Avanzamento</b>	%
<hr/>			
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%

**ALLEGATO 12 – SCHEDA RENDICONTO OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE CON PUNTEGGIO**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali  
Direttiva di II livello per il periodo 1° gennaio – 31 dicembre**

Scheda sintetica di rendiconto della misurazione e valutazione della performance organizzativa – Dirigenti di II fascia

<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE - ANNO</b>							
Centro di responsabilità amministrativa							
Struttura /Ufficio							
Responsabile							
Codici obiettivi	A B C	In Direttiva di I livello	SI/NO	Codice obiettivo organizzativo annuale		Codice obiettivo organizzativo del CDR	
Obiettivo A							
Descrizione							
Peso obiettivo	___/%						
Obiettivo B							
Descrizione							
Peso obiettivo	___/%						
Obiettivo C							
Descrizione							
Peso obiettivo	___/%						

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					
3					

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>			
Codice obiettivo			
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Peso dell'obiettivo	%	Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo	%
		Punteggio attribuito all'obiettivo	
Codice			
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Peso dell'obiettivo	%	Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo	%

		Punteggio attribuito all'obiettivo	
Codice			
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Peso dell'obiettivo	%	Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo	%
		Punteggio attribuito all'obiettivo	
		Punteggio attribuito alla performance dell'unità organizzativa (somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi)	

IL DIRETTORE GENERALE



**ALLEGATO 13 – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**  
**Scheda monitoraggio direttiva I livello per il periodo (indicare semestre di riferimento)**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE (ANNO)</b>			
Centro di responsabilità amministrativa			
Codice			
Obiettivo			
Descrizione			
Direttore			
Referente			
Azione			
Altri Uffici del Ministero coinvolti			
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti			
Data di inizio		Data di completamento	
Peso obiettivo	___/___%		

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

<b>Note</b>	
-------------	--

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>					
Descrizione sintetica delle modalità operative di realizzazione dell'obiettivo					
Codice					
Fase					
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva			
Inizio previsto		Termine previsto			
Inizio effettivo		Termine effettivo			
Risultato atteso					
Note					
Criticità					
Peso della fase		%	Avanzamento		%
Codice					
Fase					
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva			
Inizio previsto		Termine previsto			
Inizio effettivo		Termine effettivo			
Risultato atteso					
Note					
Criticità					
Peso della fase		%	Avanzamento		%
Fase					
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva			
Inizio previsto		Termine previsto			

Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Codice			
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%

**ALLEGATO 14 – SCHEDA RENDICONTO OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE CON PUNTEGGIO**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali  
Direttiva di I livello per il periodo 1° gennaio – 31 dicembre**

Scheda sintetica di rendiconto della misurazione e valutazione della performance organizzativa – Dirigenti di I fascia

<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE - ANNO</b>	
Centro di responsabilità amministrativa	
Responsabile	
Codici obiettivi	A B C
<b>Obiettivo A</b>	
Descrizione	
Peso obiettivo	___/%
<b>Obiettivo B</b>	
Descrizione	
Peso obiettivo	___/%
<b>Obiettivo C</b>	
Descrizione	
Peso obiettivo	___/%

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					
3					

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>			
<b>Codice obiettivo</b>			
<b>Inizio previsto</b>		<b>Termine previsto</b>	
<b>Inizio effettivo</b>		<b>Termine effettivo</b>	
<b>Risultato atteso</b>			
<b>Peso dell'obiettivo</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b>	%
		<b>Punteggio attribuito all'obiettivo</b>	
<hr/>			
<b>Codice</b>			
<b>Inizio previsto</b>		<b>Termine previsto</b>	
<b>Inizio effettivo</b>		<b>Termine effettivo</b>	
<b>Risultato atteso</b>			
<b>Peso dell'obiettivo</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b>	%
		<b>Punteggio attribuito all'obiettivo</b>	
<hr/>			
<b>Codice</b>			

<b>Inizio previsto</b>		<b>Termine previsto</b>	
<b>Inizio effettivo</b>		<b>Termine effettivo</b>	
<b>Risultato atteso</b>			
<b>Peso dell'obiettivo</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b>	%
		<b>Punteggio attribuito all'obiettivo</b>	
		<b>Punteggio attribuito alla performance dell'unità organizzativa (somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi)</b>	

OIV

**ALLEGATO 15 – MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI CONNESSI ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**  
**Scheda monitoraggio direttiva I livello per il periodo (indicare semestre di riferimento)**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DI ATTIVITA' ISTITUZIONALE DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE GENERALE (ANNO)</b>			
Centro di responsabilità amministrativa			
Codice			
Obiettivo			
Descrizione			
Direttore			
Referente			
Azione			
Altri Uffici del Ministero coinvolti			
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti			
Data di inizio		Data di completamento	
Peso obiettivo	___/___%		

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

<b>Note</b>	
-------------	--

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>					
Descrizione sintetica delle modalità operative di realizzazione dell'obiettivo					
Codice					
Fase					
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva			
Inizio previsto		Termine previsto			
Inizio effettivo		Termine effettivo			
Risultato atteso					
Note					
Criticità					
Peso della fase		%	Avanzamento		%
Codice					
Fase					
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva			
Inizio previsto		Termine previsto			
Inizio effettivo		Termine effettivo			
Risultato atteso					
Note					
Criticità					
Peso della fase		%	Avanzamento		%
Fase					
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva			
Inizio previsto		Termine previsto			

Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Codice			
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%

**ALLEGATO 16 – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DELL'UNITÀ DI MISSIONE**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**  
**Scheda rendiconto direttiva I livello per il periodo (indicare semestre di riferimento)**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DELL'UNITA' DI MISSIONE (ANNO)</b>	
Centro di responsabilità amministrativa (CdR) di riferimento	
Codice	
Obiettivo	
Descrizione	
Direttore	
Referente	
Azione	
Altri Uffici del Ministero coinvolti	
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti	
Data di inizio	Data di completamento
Peso obiettivo	___/%

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

<b>Note</b>	
-------------	--

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>			
Descrizione sintetica delle modalità operative di realizzazione dell'obiettivo			
Codice			
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Codice			
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			

Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Codice			
Fase			
Inizio da Direttiva		Termine da Direttiva	
Inizio previsto		Termine previsto	
Inizio effettivo		Termine effettivo	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%



**ALLEGATO 17 - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI TITOLARE DI INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**

Scheda monitoraggio obiettivo titolare incarico consulenza, studio e ricerca (indicare anno di riferimento)

<b>OBIETTIVO ANNUALE DIRIGENTE I FASCIA CON INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA (ANNO)</b>	
Dirigente	
Denominazione obiettivo	
Descrizione obiettivo	
Data di inizio	Data di completamento
Peso obiettivo	___/%
Punteggio massimo attribuibile	___/70

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>			
Fase			
Inizio		Termine	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<hr/>			
Fase			
Inizio previsto		Termine previsto	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<hr/>			
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%

**ALLEGATO 18 - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE ANPAL**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**  
**Scheda monitoraggio obiettivo Direttore generale ANPAL (indicare anno di riferimento)**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DIRETTORE GENERALE ANPAL (ANNO)</b>	
Dirigente	
Denominazione obiettivo	
Descrizione obiettivo	
Data di inizio	Data di completamento
Peso obiettivo	___/%
Punteggio massimo attribuibile	___/70

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>			
Fase			
Inizio		Termine	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<hr/>			
Fase			
Inizio previsto		Termine previsto	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<hr/>			
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%

**ALLEGATO 19 - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI CAPO INL**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**  
**Scheda monitoraggio obiettivo Capo INL (indicare anno di riferimento)**

OBIETTIVO ANNUALE CAPO INL (ANNO)	
Dirigente	
Denominazione obiettivo	
Descrizione obiettivo	
Data di inizio	Data di completamento
Peso obiettivo	___/%
Punteggio massimo attribuibile	___/70

INDICATORI					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

FASI DI ATTUAZIONE			
Fase			
Inizio		Termine	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Fase			
Inizio previsto		Termine previsto	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%

**ALLEGATO 20 – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DI ATTIVITÀ ISTITUZIONALE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**  
**Scheda monitoraggio direttiva II livello per il periodo (indicare semestre di riferimento)**

<b>OBIETTIVO ANNUALE DI ATTIVITA' ISTITUZIONALE DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE (ANNO)</b>			
Centro di responsabilità amministrativa			
Struttura /Ufficio			
Responsabile			
Codice			
Obiettivo			
Descrizione			
Missione			
Programma			
Azione			
Altri Uffici del Ministero coinvolti			
Strutture e/o soggetti esterni coinvolti			
Data di inizio		Data di completamento	
Peso obiettivo	___/___%		

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

Note avanzamento obiettivo	
----------------------------	--

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>					
Codice					
Fase					
Inizio previsto		Termine previsto			
Inizio effettivo		Termine effettivo			
Risultato atteso					
Note					
Criticità					
Peso della fase		%	Avanzamento		%
Codice					
Fase					
Inizio previsto		Termine previsto			
Inizio effettivo		Termine effettivo			
Risultato atteso					
Note					
Criticità					
Peso della fase		%	Avanzamento		%
Fase					
Inizio previsto		Termine previsto			
Inizio effettivo		Termine effettivo			
Risultato atteso					

<b>Note</b>			
<b>Criticità</b>			
<b>Peso della fase</b>	%	<b>Avanzamento</b>	%
<b>Codice</b>			
<b>Fase</b>			
<b>Inizio previsto</b>		<b>Termine previsto</b>	
<b>Inizio effettivo</b>		<b>Termine effettivo</b>	
<b>Risultato atteso</b>			
<b>Note</b>			
<b>Criticità</b>			
<b>Peso della fase</b>	%	<b>Avanzamento</b>	%
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%

**ALLEGATO 21 – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI DIRIGENTE II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE**

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**

Scheda monitoraggio obiettivo dirigente II fascia presso gli Uffici di diretta collaborazione (indicare anno di riferimento)

<b>OBIETTIVO ANNUALE DIRIGENTE II FASCIA CON INCARICO PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE (ANNO)</b>			
Dirigente			
Denominazione obiettivo			
Descrizione obiettivo			
Data di inizio		Data di completamento	
Peso obiettivo	___/___%		

<b>INDICATORI</b>					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

<b>FASI DI ATTUAZIONE</b>			
Fase			
Inizio		Termine	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<hr/>			
Fase			
Inizio previsto		Termine previsto	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<hr/>			
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%

**ALLEGATO 22** – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI DIRIGENTE II FASCIA PRESSO L'UNITÀ DI MISSIONE

**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**

Scheda monitoraggio obiettivo dirigente II fascia presso Unità di missione (indicare anno di riferimento)

OBIETTIVO ANNUALE DIRIGENTE II FASCIA PRESSO UNITA' DI MISSIONE (ANNO)			
Dirigente			
Denominazione obiettivo			
Descrizione obiettivo			
Data di inizio		Data di completamento	
Peso obiettivo	___/%		

INDICATORI					
Codice	Descrizione	Metodo di calcolo	Tipo	Valore previsto	Valore attuale
1					
2					

FASI DI ATTUAZIONE			
Fase			
Inizio		Termine	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
Fase			
Inizio previsto		Termine previsto	
Risultato atteso			
Note			
Criticità			
Peso della fase	%	Avanzamento	%
<b>Totale peso fasi</b>	%	<b>Grado complessivo di avanzamento dell'obiettivo</b> <i>(Somma delle % di avanzamento delle singole fasi ponderata per i rispettivi pesi)</i>	%

## **ALLEGATO 23 – MAPPATURA DEI RUOLI ORGANIZZATIVI**

### **A) PERSONALE DIRIGENZIALE**

- SEGRETARIO GENERALE
- CAPO DELL'ISPettorato NAZIONALE DEL LAVORO
- DIRETTORE GENERALE DELL'AGENZIA NAZIONALE PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO
- DIRETTORE GENERALE DI STRUTTURA
- DIRETTORE GENERALE CON INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA
- DIRETTORE GENERALE, COLLOCATO FUORI RUOLO, COMPONENTE DEL COLLEGIO DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI
- DIRIGENTE DI II FASCIA TITOLARE DI UFFICIO DI LIVELLO NON GENERALE
- DIRIGENTE DI II FASCIA CON INCARICO PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

### **B) PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

- CAPO TEAM - RESPONSABILE DI PIANO OPERATIVO
- PERSONALE CON OBIETTIVI INDIVIDUALI CHE RICHIEDONO UNA PARTICOLARE PROFESSIONALITA' E/O SPECIALIZZAZIONE
- COMPONENTI DEI TEAM

PERSONALE DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE E DELL'OIV



## SCHEDE RELAZIONI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

**ALLEGATO 24** – RELAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CDR, CAPO INL, DIRETTORE GENERALE ANPAL, DIRIGENTE DI II FASCIA DIVISIONI

-

<b>VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZA I FASCIA (TITOLARI CDR, DIRETTORE UNITA' DI MISSIONE, CAPO INL, DIRETTORE GENERALE ANPAL) E DIRIGENZA II FASCIA (TITOLARI DI DIVISIONE E DIRIGENTI DEGLI UFFICI DELL'UNITA' DI MISSIONE) ANNO.....</b>	
<b>Dott./Dott.ssa</b>	
<b>Incarico</b>	

<b>COMPONENTE COMPORAMENTI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE REPORT DI SINTESI</b>
--

**CAPACITÀ: ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

**DESCRITTORI**

1 - *Contestualizzazione dei problemi e delle situazioni complesse:*

2 - *Ricerca delle soluzioni più idonee tra le alternative possibili:*

3 - *Tempestiva individuazione delle implicazioni della soluzione adottata e delle eventuali azioni correttive:*

4 - *Valutazione dell'impatto di normative e indirizzi sopravvenuti sia sulle attribuzioni di diretta responsabilità che su quelle della struttura nel suo complesso e loro traduzione operativa:*

5 - *Rispetto dei tempi procedurali e delle prescrizioni del Codice di comportamento:*

**CAPACITÀ: GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO**

**DESCRITTORI**

1 - *Allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità ed integrità:*

2 – Programmazione e monitoraggio delle attività e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato:

3 - Iniziative, anche formative, per la valorizzazione e la crescita del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro:

4 – Iniziative volte alla promozione delle pari opportunità e a favorire forme di lavoro flessibile:

5 – Differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori:

#### CAPACITÀ: LEADERSHIP E CAPACITÀ RELAZIONALI

##### DESCRITTORI

1 – Cura delle relazioni con gli stakeholder:

2 – Elaborazione di strategie negoziali, gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni:

3 – Cura delle relazioni con gli interlocutori istituzionali e dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali:

4 – Cura dei rapporti con il personale assegnato alla struttura o all'ufficio di diretta responsabilità, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro:

5 – Assunzione del ruolo di guida e punto di riferimento all'interno della struttura:

##### NOTE:

PER CIASCUN DESCRITTORE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CAPACITÀ SOPRA INDICATE DOVRÀ ESSERE FORNITO UN **REVE REPORT DI SINTESI** DEGLI ELEMENTI DI PARTICOLARE RILIEVO E MAGGIORMENTE CARATTERIZZANTI AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA **SOLA DIMENSIONE DEI COMPORTAMENTI** DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

Data,

Firma

**ALLEGATO 25 – RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTE I FASCIA CON INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA**

**VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE I FASCIA  
TITOLARE DI INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA  
ANNO.....**

<b>Dott./Dott.ssa</b>	
<b>Incarico</b>	

**COMPONENTE COMPORTAMENTI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
REPORT DI SINTESI**

**CAPACITÀ: ANALISI DEI CONTENUTI**

**DESCRITTORI**

2 – *Visione strategica:*

6 – *Perseguimento degli obiettivi anche attraverso l'autodeterminazione degli stessi:*

7 – *Individuazione delle priorità e delle urgenze dell'amministrazione:*

8 – *Contestualizzazione delle tematiche:*

9 – *Problem solving, nel rispetto dei principi di legalità e integrità e delle prescrizioni del Codice di comportamento:*

**CAPACITÀ: RELAZIONI**

**DESCRITTORI**

6 – *Interazione con gli interlocutori istituzionali, con le strutture dell'amministrazione e con soggetti esterni:*

7 – *Condivisione delle conoscenze:*

8 – *Coordinamento dell'attività con quella di altri soggetti dell'organizzazione:*

9 – Valorizzazione di punti di vista differenti:

10 – Adattamento alle nuove situazioni e ai mutamenti dell'organizzazione:

**CAPACITÀ: ORIGINALITÀ ED ESAUSTIVITÀ**

**DESCRITTORI**

6 – Trattazione innovativa delle tematiche:

7 – Aggiornamento costante sull'evoluzione delle normative di riferimento e sugli aspetti tecnici che riguardano l'attività:

8 – Utilizzo di strumenti innovativi di analisi e valutazione:

9 – Completezza e accuratezza del lavoro:

10 – Rispetto dei tempi:

**NOTE:**

PER CIASCUN DESCRITTORE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CAPACITÀ SOPRA INDICATE DOVRÀ ESSERE FORNITO UN BREVE REPORT DI SINTESI DEGLI ELEMENTI DI PARTICOLARE RILIEVO E MAGGIORMENTE CARATTERIZZANTI AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA SOLA DIMENSIONE DEI COMPORTAMENTI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

Data,

Firma

**ALLEGATO 26 – RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTE I FASCIA MEMBRO DEI COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI**

**VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZA I FASCIA PRESSO I COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI ANNO.....**

<b>Dott./Dott.ssa</b>	
<b>Incarico</b>	

**COMPONENTE COMPORTAMENTI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
REPORT DI SINTESI**

**CAPACITÀ: ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

**DESCRITTORI**

3 - *Ricerca delle soluzioni più idonee tra le alternative possibili, nel rispetto dei principi di legalità e integrità e delle prescrizioni del Codice di comportamento:*

10 - *Valutazione dell'impatto di indirizzi sopravvenuti sia sulle attribuzioni di diretta responsabilità che su quelle del Collegio nel suo complesso e loro traduzione operativa:*

11 - *Qualità dell'apporto in occasione delle riunioni del Collegio:*

12 - *Svolgimento degli approfondimenti necessari per una incisiva e corretta azione di vigilanza:*

13 - *Individuazione, a supporto dell'Ente e in raccordo con gli altri componenti del collegio, di soluzioni percorribili a fronte di fattispecie non rientranti nella cornice normativa di riferimento:*

**CAPACITÀ: INTEGRAZIONE PERSONALE E CAPACITÀ RELAZIONALI**

**DESCRITTORI**

11 - *Cura della comunicazione all'interno del collegio, nonché dello scambio di informazioni e conoscenze:*

12 - *Cura dei rapporti interpersonali con i colleghi o altri interlocutori abituali:*

13 - *Partecipazione attiva in occasione di incontri e riunioni con i responsabili e i rappresentanti delle varie strutture dell'Ente:*

14 – Cura delle relazioni e dell'interazione con gli interlocutori istituzionali e altri soggetti pubblici:

15 – Capacità di confrontarsi con i colleghi ai fini del raggiungimento del risultato comune:

NOTE:

PER CIASCUN DESCRITTORE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CAPACITÀ SOPRA INDICATE DOVRÀ ESSERE FORNITO UN BREVEMENTE REPORT DI SINTESI DEGLI ELEMENTI DI PARTICOLARE RILIEVO E MAGGIORMENTE CARATTERIZZANTI AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA SOLA DIMENSIONE DEI COMPORTAMENTI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

Data,

Firma

**ALLEGATO 27** – RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

**VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENZA II FASCIA PRESSO  
GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE  
ANNO.....**

**Dott./Dott.ssa**

**Incarico**

**COMPONENTE COMPORTAMENTI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
REPORT DI SINTESI**

**CAPACITÀ: ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

**DESCRITTORI**

4 - *Contestualizzazione dei problemi e delle situazioni complesse:*

14 - *Ricerca delle soluzioni più idonee tra le alternative possibili:*

15 – *Tempestiva individuazione delle implicazioni della soluzione adottata e delle eventuali azioni correttive:*

16 – *Individuazione di soluzioni percorribili a fronte di fattispecie non rientranti nella cornice normativa di riferimento:*

17 - *Rispetto dei tempi procedurali e delle prescrizioni del Codice di comportamento:*

**CAPACITÀ: GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO**

**DESCRITTORI**

16 – *Allocazione delle risorse umane e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità ed integrità:*

17 – *Programmazione e monitoraggio delle attività dei propri collaboratori e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato:*

18 - *Iniziative, anche formative, per la valorizzazione e la crescita del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro:*

19 – *Iniziative volte alla promozione delle pari opportunità e a favorire forme di lavoro flessibile:*

20 – *Differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori:*

**CAPACITÀ: LEADERSHIP E CAPACITÀ RELAZIONALI**

**DESCRITTORI**

11 – *Cura delle relazioni con gli interlocutori istituzionali:*

12 – *Gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni:*

13 – *Cura dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali:*

14 – *Cura dei rapporti con il personale assegnato all'ufficio, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro:*

15 – *Assunzione del ruolo di guida e punto di riferimento all'interno dell'ufficio:*

NOTE:

PER CIASCUN DESCRITTORE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI CAPACITÀ SOPRA INDICATE DOVRÀ ESSERE FORNITO UN **REVE REPORT DI SINTESI** DEGLI ELEMENTI DI PARTICOLARE RILIEVO E MAGGIORMENTE CARATTERIZZANTI AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA **SOLA DIMENSIONE DEI COMPORAMENTI** DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

Data,

Firma



## DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI

**TABELLA A** - TITOLARI CDR, DIRETTORE GENERALE UNITÀ DI MISSIONE, DIRIGENTI DI II FASCIA DI DIVISIONE E DI UNITÀ DI MISSIONE, CAPO INL, DIRETTORE GENERALE ANPAL

Per i dirigenti di I fascia **titolari di CdR**, per il direttore generale dell'Unità di missione, per i **dirigenti di II fascia titolari di Divisioni e per quelli presso gli Uffici dell'Unità di missione**, per il **Capo dell'INL** e per il **Direttore generale di ANPAL** vengono prese in considerazione le seguenti tipologie di capacità, con indicazione dei relativi descrittori dei comportamenti attesi

a) Analisi e soluzione dei problemi

- Contestualizzazione dei problemi e delle situazioni complesse
- Ricerca delle soluzioni più idonee tra le alternative possibili
- Tempestiva individuazione delle implicazioni della soluzione adottata e delle eventuali azioni correttive
- Valutazione dell'impatto di normative e indirizzi sopravvenuti sia sulle attribuzioni di diretta responsabilità che su quelle della struttura nel suo complesso e loro traduzione operativa
- Rispetto dei tempi procedurali e delle prescrizioni del Codice di comportamento

b) Gestione delle risorse e dell'organizzazione nel suo complesso

- Allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al Codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità e integrità
- Programmazione e monitoraggio delle attività e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato
- Iniziative, anche formative, per la valorizzazione e la crescita professionale del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro
- Iniziative volte alla promozione delle pari opportunità e a favorire forme di lavoro flessibile
- Differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori

c) Leadership e capacità relazionali

- Cura delle relazioni con gli stakeholder
- Elaborazione di strategie negoziali, gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni
- Cura delle relazioni con gli interlocutori istituzionali e dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali
- Cura dei rapporti con personale assegnato alla struttura o all'ufficio di diretta responsabilità, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro
- Assunzione del ruolo di guida e punto di riferimento all'interno della struttura

**TABELLA B** - DIRETTORI GENERALI CON INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA

Per i **Direttori generali con incarico di consulenza, studio e ricerca** ai fini della valutazione dei comportamenti vengono considerate le seguenti tipologie di capacità e relativi descrittori

**a) Analisi dei contenuti**

- Visione strategica
- Perseguimento degli obiettivi anche attraverso l'autodeterminazione degli stessi
- Individuazione delle priorità e delle urgenze dell'amministrazione
- Contestualizzazione delle tematiche
- Problem solving, nel rispetto dei principi di legalità e integrità e delle prescrizioni del Codice di comportamento

**b) Relazioni**

- Interazione con gli interlocutori istituzionali, con le strutture dell'Amministrazione e con soggetti esterni
- Condivisione delle conoscenze
- Coordinamento dell'attività con quella di altri soggetti dell'organizzazione
- Valorizzazione di punti di vista differenti
- Adattamento alle nuove situazioni e ai mutamenti dell'organizzazione

**c) Originalità ed esaustività**

- Trattazione innovativa delle tematiche
- Aggiornamento costante sull'evoluzione delle normative di riferimento e sugli aspetti tecnici che riguardano l'attività
- Utilizzo di strumenti innovativi di analisi e valutazione
- Completezza e accuratezza del lavoro
- Rispetto dei tempi

## TABELLA C – DIRETTORI GENERALI COMPONENTI DEI COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI

Per i **Direttori generali componenti dei collegi dei sindaci degli enti vigilati** ai fini della valutazione dei comportamenti vengono considerate le seguenti tipologie di capacità e relativi descrittori

### a) Analisi e soluzione dei problemi

- Ricerca delle soluzioni più idonee tra le alternative possibili, nel rispetto dei principi di legalità e integrità e delle prescrizioni del Codice di comportamento
- Valutazione dell'impatto di indirizzi sopravvenuti sia sulle attribuzioni di diretta responsabilità che su quelle del Collegio nel suo complesso e loro traduzione operativa
- Qualità dell'apporto in occasione delle riunioni del Collegio
- Svolgimento degli approfondimenti necessari per una incisiva e corretta azione di vigilanza
- Individuazione, a supporto dell'Ente e in raccordo con gli altri componenti del collegio, di soluzioni percorribili a fronte di fattispecie non rientranti nella cornice normativa di riferimento

### b) Integrazione personale e capacità relazionali

- Cura della comunicazione all'interno del collegio, nonché dello scambio di informazioni e conoscenze
- Cura dei rapporti interpersonali con i colleghi o altri interlocutori abituali
- Partecipazione attiva in occasione di incontri e riunioni con i responsabili e i rappresentanti delle varie strutture dell'Ente
- Cura delle relazioni e dell'interazione con gli interlocutori istituzionali e altri soggetti pubblici
- Capacità di confrontarsi con i colleghi ai fini del raggiungimento del risultato comune

**TABELLA D – DIRIGENTI DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE**

Per i **dirigenti di II fascia presso gli Uffici di diretta collaborazione** vengono prese in considerazione le seguenti tipologie di capacità, con indicazione dei relativi descrittori dei comportamenti attesi

d) Analisi e soluzione dei problemi

- Contestualizzazione dei problemi e delle situazioni complesse
- Ricerca delle soluzioni più idonee tra le alternative possibili
- Tempestiva individuazione delle implicazioni della soluzione adottata e delle eventuali azioni correttive
- Individuazione di soluzioni percorribili a fronte di fattispecie non rientranti nella cornice normativa di riferimento
- Rispetto dei tempi procedurali e delle prescrizioni del Codice di comportamento

e) Gestione delle risorse e dell'organizzazione nel suo complesso

- Allocazione delle risorse umane e strumentali in modo coerente alla complessità del contesto organizzativo in modo da razionalizzare ed efficientare le risorse disponibili ed assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al Codice di comportamento, agendo nel rispetto dei principi di legalità e integrità
- Programmazione e monitoraggio delle attività dei propri collaboratori e verifica dei risultati, anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, e orientamento al risultato
- Iniziative, anche formative, per la valorizzazione e la crescita professionale del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro
- Iniziative volte alla promozione delle pari opportunità e a favorire forme di lavoro flessibile
- Differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori

f) Leadership e capacità relazionali

- Cura delle relazioni con gli interlocutori istituzionali
- Gestione dei conflitti interni, promozione della circolazione e dello scambio di informazioni
- Cura dei rapporti interpersonali con colleghi e altri interlocutori abituali
- Cura dei rapporti con personale assegnato all'ufficio, feedback frequenti con i collaboratori sull'andamento delle performance (di gruppo e individuali), comunicazioni efficaci (sia di gruppo che individuali) con i collaboratori e adeguata ripartizione dei carichi di lavoro
- Assunzione del ruolo di guida e punto di riferimento all'interno dell'ufficio

**TABELLA E – RESPONSABILE DI PIANO OPERATIVO**

Per il personale delle aree funzionali **responsabile di piano operativo** vengono prese in considerazione le seguenti tipologie di capacità, con indicazione dei relativi descrittori dei comportamenti attesi

a) Modalità organizzative

- Assegnazione dei compiti ai componenti del team in base alle caratteristiche professionali e personali
- Supporto professionale ed organizzativo al gruppo
- Coordinamento del gruppo anche attraverso l'integrazione delle competenze
- Grado di autonomia e responsabilità e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile
- Promozione di rapporti costruttivi di collaborazione

b) Capacità relazionali

- Utilizzo di un linguaggio adeguato alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari, interni ed esterni
- Utilizzo di modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni
- Capacità di sviluppare e motivare i propri collaboratori, anche delegando la responsabilità rispetto ai risultati, nonché di suscitare il consenso attraverso una condotta imparziale
- Supporto ai colleghi per il raggiungimento del risultato comune
- Promozione di rapporti costruttivi con altri uffici

c) Capacità realizzative e professionali

- Rispetto dei tempi e delle scadenze
- Precisione e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati sia personalmente che all'unità organizzativa di riferimento, conformandosi alle prescrizioni del Codice di comportamento nel rispetto dei principi di legalità e integrità
- Disponibilità, per esigenze organizzative e di servizio, ad effettuare un orario di lavoro flessibile
- Condivisione delle competenze possedute
- Capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse e di proporre le soluzioni più idonee anche in vista del raggiungimento dei risultati dell'ufficio e/o del gruppo di lavoro di appartenenza

**TABELLA F – PERSONALE CON OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Per il **personale con obiettivi individuali che richiedono una particolare professionalità e/o specializzazione** vengono prese in considerazione le seguenti tipologie di capacità, con indicazione dei relativi descrittori dei comportamenti attesi:

a) Modalità organizzative

- Grado di autonomia e responsabilità nello svolgimento dei compiti affidati e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile
- Promozione di rapporti costruttivi di collaborazione con altri colleghi
- Capacità di adattare la propria attività in funzione delle caratteristiche del contesto e delle esigenze organizzative, allo scopo di raggiungere i risultati prefissati
- Disponibilità a sperimentare attività e azioni nuove
- Capacità di adattamento ai cambiamenti sul lavoro e alle nuove esperienze

b) Capacità relazionali

- Utilizzo di un linguaggio adeguato alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari, interni ed esterni
- Utilizzo di modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni
- Supporto all'Ufficio/Struttura per il raggiungimento dei risultati comuni
- Capacità di adattamento ai diversi interlocutori
- Promozione di rapporti costruttivi con altri uffici

c) Capacità realizzative e professionali

- Rispetto dei tempi e delle scadenze
- Precisione e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati, nel rispetto dei principi di legalità e integrità, conformandosi alle prescrizioni del Codice di comportamento
- Qualità, continuità e affidabilità della prestazione anche in riferimento all'apporto fornito per il raggiungimento dei risultati dell'ufficio e/o del gruppo di lavoro di appartenenza
- Disponibilità, per esigenze organizzative e di servizio, ad effettuare un orario di lavoro flessibile
- Capacità di contestualizzare problemi e situazioni, anche complesse, proponendo soluzioni adeguate

## TABELLA G – COMPONENTI DEL TEAM

Per i **componenti del team** vengono prese in considerazione le seguenti tipologie di capacità, con indicazione dei relativi descrittori dei comportamenti attesi:

### a) Modalità organizzative

- Autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile
- Capacità di adattare la propria attività in funzione delle esigenze organizzative del team e di ripartire i compiti in funzione del tempo
- Capacità di definire piani d'azione in termini di impegno e tempi di realizzazione
- Disponibilità a sperimentare attività e azioni nuove
- Capacità di adattamento ai cambiamenti sul lavoro e alle nuove esperienze

### b) Capacità relazionali

- Utilizzo di modalità e linguaggio appropriati per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni, ivi compresi i colleghi e il dirigente
- Capacità di sviluppare i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto
- Collaborazione e integrazione nel gruppo
- Capacità di adattamento ai diversi interlocutori
- Promozione di rapporti costruttivi con altri uffici

### c) Capacità realizzative e professionali

- Rispetto dei tempi e delle scadenze
- Precisione e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati, nel rispetto dei principi di legalità e integrità, conformandosi alle prescrizioni del Codice di comportamento
- Qualità, continuità e affidabilità della prestazione anche in riferimento all'apporto fornito per il raggiungimento dei risultati dell'ufficio e/o del gruppo di lavoro di appartenenza
- Disponibilità, per esigenze organizzative e di servizio, ad effettuare un orario di lavoro flessibile
- Condivisione delle competenze possedute

**TABELLA H – PERSONALE UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE E OIV**

Per il **personale degli Uffici di diretta collaborazione, compreso il personale dell'OIV**, vengono prese in considerazione le seguenti tipologie di capacità, con indicazione dei relativi descrittori dei comportamenti attesi

a) Modalità organizzative

- Autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati e orientamento al risultato, anche con riferimento all'eventuale svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile
- Capacità di adattare la propria attività in funzione delle esigenze organizzative assicurando la reperibilità e la disponibilità
- Promozione di rapporti costruttivi di collaborazione con altri colleghi
- Capacità di adattamento ai cambiamenti sul lavoro e alle nuove esperienze
- Condivisione delle competenze possedute nel rispetto del principio di riservatezza

b) Capacità relazionali

- Utilizzo di modalità appropriate per rapportarsi agli interlocutori interni ed esterni
- Utilizzo di un linguaggio appropriato per rapportarsi con gli interlocutori interni ed esterni
- Capacità di sviluppare i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto
- Capacità di adattamento ai diversi interlocutori
- Promozione di rapporti costruttivi con altri uffici

c) Capacità realizzative e professionali

- Adeguatezza delle capacità possedute alle funzioni da svolgere, avuto riguardo ai titoli professionali, culturali e scientifici e alle esperienze maturate
- Rispetto dei tempi e delle scadenze
- Precisione e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati, nel rispetto dei principi di legalità e integrità, conformandosi alle prescrizioni del Codice di comportamento
- Qualità, continuità e affidabilità della prestazione
- Capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse e di proporre le soluzioni più idonee



## SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

**DIRIGENTE DI I FASCIA TITOLARE DI CDR**

**SCHEDA A - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE I FASCIA TITOLARE DI CDR**

VALUTAZIONE ANNO

DIRIGENTE I FASCIA	
STRUTTURA	

A - RISULTATI				
OBIETTIVI CONNESSI ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
<b>TOTALE</b>				<b>/30</b>
OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ANNUALE	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
<b>TOTALE</b>				<b>/40</b>
<b>TOTALE RISULTATI</b>				<b>/70</b>

B - COMPORAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 0,50 (insufficiente) – 1 (sufficiente) – 1,50 (buono) – 2 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CONTESTUALIZZAZIONE DEI PROBLEMI E DELLE SITUAZIONI COMPLESSE</li> <li>▪ RICERCA DELLE SOLUZIONI PIU' IDONEE TRA LE ALTERNATIVE POSSIBILI</li> <li>▪ TEMPESTIVA INDIVIDUAZIONE DELLE IMPLICAZIONI DELLA SOLUZIONE ADOTTATA E DELLE EVENTUALI AZIONI CORRETTIVE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DI NORMATIVE E INDIRIZZI SOPRAVVENUTI SIA SULLE ATTRIBUZIONI DI DIRETTA RESPONSABILITA' CHE SU QUELLE DELLA STRUTTURA NEL SUO COMPLESSO E LORO TRADUZIONE OPERATIVA</li> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI PROCEDIMENTALI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ALLOCAZIONE DELLE RISORSE UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI IN MODO COERENTE ALLA COMPLESSITA' DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO IN MODO DA RAZIONALIZZARE ED EFFICIENTARE LE RISORSE DISPONIBILI ED ASSICURARE IL BUON ANDAMENTO E L'IMPARZIALITA' COERENTEMENTE AL CODICE DI COMPORTAMENTO, AGENDO NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA'</li> <li>▪ PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' E VERIFICA DEI RISULTATI, ANCHE IN RIFERIMENTO ALLA MODALITA' AGILE DI SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA, E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</li> <li>▪ INIZIATIVE, ANCHE FORMATIVE, PER LA VALORIZZAZIONE E LA CRESCITA DEL PERSONALE E PER LA SUA INTEGRAZIONE NEI PROCESSI DI LAVORO</li> <li>▪ INIZIATIVE VOLTE ALLA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' E A FAVORIRE FORME DI LAVORO FLESSIBILE</li> <li>▪ DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI NELLA VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER</li> <li>▪ ELABORAZIONE DI STRATEGIE NEGOZIALI, GESTIONE DEI CONFLITTI INTERNI, PROMOZIONE DELLA CIRCOLAZIONE E DELLO SCAMBIO DI INFORMAZIONI</li> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI E DEI RAPPORTI INTERPERSONALI CON COLLEGHI E ALTRI INTERLOCUTORI ABITUALI</li> <li>▪ CURA DEI RAPPORTI CON IL PERSONALE ASSEGNATO ALLA STRUTTURA O ALL'UFFICIO DI DIRETTA RESPONSABILITA', FEEDBACK FREQUENTI CON I COLLABORATORI SULL'ANDAMENTO DELLE PERFORMANCE (DI GRUPPO E INDIVIDUALI), COMUNICAZIONI EFFICACI (SIA DI GRUPPO CHE INDIVIDUALI) CON I COLLABORATORI E ADEGUATA RIPARTIZIONE DEI CARICHI DI LAVORO</li> <li>▪ ASSUNZIONE DEL RUOLO DI GUIDA E PUNTO DI RIFERIMENTO ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
TOTALE		/30

**PUNTEGGIO FINALE (A+B)**

**/100**

NOTE

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

DIRIGENTE DI I FASCIA DELL'UNITÀ DI MISSIONE

SCHEDA B - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE DI I FASCIA DELL'UNITA' DI MISSIONE

VALUTAZIONE ANNO

DIRIGENTE I FASCIA	
--------------------	--

A - RISULTATI				
OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
<b>TOTALE</b>				<b>/70</b>

B - COMPORAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 0,50 (insufficiente) – 1 (sufficiente) – 1,50 (buono) – 2 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CONTESTUALIZZAZIONE DEI PROBLEMI E DELLE SITUAZIONI COMPLESSE</li> <li>▪ RICERCA DELLE SOLUZIONI PIU' IDONEE TRA LE ALTERNATIVE POSSIBILI</li> <li>▪ TEMPESTIVA INDIVIDUAZIONE DELLE IMPLICAZIONI DELLA SOLUZIONE ADOTTATA E DELLE EVENTUALI AZIONI CORRETTIVE</li> <li>▪ VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DI NORMATIVE E INDIRIZZI SOPRAVVENUTI SIA SULLE ATTRIBUZIONI DI DIRETTA RESPONSABILITA' CHE SU QUELLE DELLA STRUTTURA NEL SUO COMPLESSO E LORO TRADUZIONE OPERATIVA</li> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI PROCEDIMENTALI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

<p>GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ALLOCAZIONE DELLE RISORSE UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI IN MODO COERENTE ALLA COMPLESSITA' DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO IN MODO DA RAZIONALIZZARE ED EFFICIENTARE LE RISORSE DISPONIBILI ED ASSICURARE IL BUON ANDAMENTO E L'IMPARZIALITA' COERENTEMENTE AL CODICE DI COMPORTAMENTO, AGENDO NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA'</li> <li>▪ PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' E VERIFICA DEI RISULTATI, ANCHE IN RIFERIMENTO ALLA MODALITA' AGILE DI SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA, E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</li> <li>▪ INIZIATIVE, ANCHE FORMATIVE, PER LA VALORIZZAZIONE E LA CRESCITA DEL PERSONALE E PER LA SUA INTEGRAZIONE NEI PROCESSI DI LAVORO</li> <li>▪ INIZIATIVE VOLTE ALLA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' E A FAVORIRE FORME DI LAVORO FLESSIBILE</li> <li>▪ DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI NELLA VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<p>LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER</li> <li>▪ ELABORAZIONE DI STRATEGIE NEGOZIALI, GESTIONE DEI CONFLITTI INTERNI, PROMOZIONE DELLA CIRCOLAZIONE E DELLO SCAMBIO DI INFORMAZIONI</li> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI E DEI RAPPORTI INTERPERSONALI CON COLLEGHI E ALTRI INTERLOCUTORI ABITUALI</li> <li>▪ CURA DEI RAPPORTI CON IL PERSONALE ASSEGNATO ALLA STRUTTURA O ALL'UFFICIO DI DIRETTA RESPONSABILITA', FEEDBACK FREQUENTI CON I COLLABORATORI SULL'ANDAMENTO DELLE PERFORMANCE (DI GRUPPO E INDIVIDUALI), COMUNICAZIONI EFFICACI (SIA DI GRUPPO CHE INDIVIDUALI) CON I COLLABORATORI E ADEGUATA RIPARTIZIONE DEI CARICHI DI LAVORO</li> <li>▪ ASSUNZIONE DEL RUOLO DI GUIDA E PUNTO DI RIFERIMENTO ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<p>TOTALE</p>		<p><b>/30</b></p>
<p><b>PUNTEGGIO FINALE (A+B)</b></p>		<p><b>/100</b></p>

NOTE
------

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

DIRIGENTE DI I FASCIA CON INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA

SCHEMA C - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE TITOLARE INCARICO DI CONSULENZA, STUDIO E RICERCA

VALUTAZIONE ANNO

DIRIGENTE I FASCIA	
--------------------	--

A - RISULTATI				
OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/70

B - COMPORTAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 0,50 (insufficiente) – 1 (sufficiente) – 1,50 (buono) – 2 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
ANALISI DEI CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VISIONE STRATEGICA</li> <li>▪ PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ANCHE ATTRAVERSO L'AUTODETERMINAZIONE DEGLI STESSI</li> <li>▪ INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITA' E DELLE URGENZE DELL'AMMINISTRAZIONE</li> <li>▪ CONTESTUALIZZAZIONE DELLE TEMATICHE</li> <li>▪ PROBLEM SOLVING, NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
RELAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ INTERAZIONE CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI, CON LE STRUTTURE DELL'AMMINISTRAZIONE E CON SOGGETTI ESTERNI</li> <li>▪ CONDIVISIONE DELLE CONOSCENZE</li> <li>▪ COORDINAMENTO DELL'ATTIVITA' CON QUELLA DI ALTRI SOGGETTI DELL'ORGANIZZAZIONE</li> <li>▪ VALORIZZAZIONE DI PUNTI DI VISTA DIFFERENTI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ADATTAMENTO ALLE NUOVE SITUAZIONI E AI MUTAMENTI DELL'ORGANIZZAZIONE</li> </ul>	
ORIGINALIT A' ED ESAUSTIVIT A'	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TRATTAZIONE INNOVATIVA DELLE TEMATICHE</li> <li>▪ AGGIORNAMENTO COSTANTE SULL'EVOLUZIONE DELLE NORMATIVE DI RIFERIMENTO E SUGLI ASPETTI TECNICI CHE RIGUARDANO L'ATTIVITA'</li> <li>▪ UTILIZZO DI STRUMENTI INNOVATIVI DI ANALISI E VALUTAZIONE</li> <li>▪ COMPLETEZZA E ACCURATEZZA DEL LAVORO</li> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
TOTALE		/30
		PUNTEGGIO FINALE (A+B) /100

NOTE
------

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO



DIRIGENTE DI I FASCIA PRESSO I COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI

SCHEDA D - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI I FASCIA PRESSO I COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI

VALUTAZIONE ANNO

DIRIGENTE I FASCIA	
ENTE VIGILATO	

COMPORAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 5 (insufficiente) – 6 (sufficiente) – 8 (buono) – 10 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RICERCA DELLE SOLUZIONI PIU' IDONEE TRA LE ALTERNATIVE POSSIBILI NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA'</li> <li>▪ VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DI INDIRIZZI SOPRAVVENUTI SIA SULLE ATTRIBUZIONI DI DIRETTA RESPONSABILITA' CHE SU QUELLE DEL COLLEGIO NEL SUO COMPLESSO E LORO TRADUZIONE OPERATIVA</li> <li>▪ QUALITA' DELL'APPORTO IN OCCASIONE DELLE RIUNIONI DEL COLLEGIO</li> <li>▪ SVOLGIMENTO DEGLI APPROFONDIMENTI NECESSARI PER UNA INCISIVA E CORRETTA AZIONE DI VIGILANZA</li> <li>▪ INDIVIDUAZIONE, A SUPPORTO DELL'ENTE E IN RACCORDO CON GLI ALTRI COMPONENTI DEL COLLEGIO, DI SOLUZIONI PERCORRIBILI A FRONTE DI FATTISPECIE NON RIENTRANTI NELLA CORNICE NORMATIVA DI RIFERIMENTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
INTEGRAZIONE PERSONALE E CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CURA DELLA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DEL COLLEGIO, NONCHE' DELLO SCAMBIO DI INFORMAZIONI E CONOSCENZE</li> <li>▪ CURA DEI RAPPORTI INTERPERSONALI CON I COLLEGHI O ALTRI INTERLOCUTORI ABITUALI</li> <li>▪ PARTECIPAZIONE ATTIVA IN OCCASIONE DI INCONTRI E RIUNIONI CON I RESPONSABILI E I RAPPRESENTANTI DELLE VARIE STRUTTURE DELL'ENTE</li> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI E DELL'INTERAZIONE CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI E ALTRI SOGGETTI PUBBLICI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CAPACITA' DI CONFRONTARSI CON I COLLEGI AI FINI DEL RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO COMUNE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>
TOTALE		/100

NOTE
------

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

DIRIGENTE DI I FASCIA CAPO DI INL E DIRETTORE GENERALE DI ANPAL

SCHEDA E - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI DI I FASCIA CAPO INL e DIRETTORE GENERALE ANPAL

VALUTAZIONE ANNO

DIRIGENTE I FASCIA	
ENTE VIGILATO	

A - RISULTATI				
OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/70

B - COMPORTAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 0,50 (insufficiente) – 1 (sufficiente) – 1,50 (buono) – 2 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CONTESTUALIZZAZIONE DEI PROBLEMI E DELLE SITUAZIONI COMPLESSE</li> <li>▪ RICERCA DELLE SOLUZIONI PIU' IDONEE TRA LE ALTERNATIVE POSSIBILI</li> <li>▪ TEMPESTIVA INDIVIDUAZIONE DELLE IMPLICAZIONI DELLA SOLUZIONE ADOTTATA E DELLE EVENTUALI AZIONI CORRETTIVE</li> <li>▪ VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DI NORMATIVE E INDIRIZZI SOPRAVVENUTI SIA SULLE ATTRIBUZIONI DI DIRETTA RESPONSABILITA' CHE SU QUELLE DELLA STRUTTURA NEL SUO COMPLESSO E LORO TRADUZIONE OPERATIVA</li> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI PROCEDIMENTALI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

<p>GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ALLOCAZIONE DELLE RISORSE UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI IN MODO COERENTE ALLA COMPLESSITA' DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO IN MODO DA RAZIONALIZZARE ED EFFICIENTARE LE RISORSE DISPONIBILI ED ASSICURARE IL BUON ANDAMENTO E L'IMPARZIALITA' COERENTEMENTE AL CODICE DI COMPORTAMENTO, AGENDO NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA'</li> <li>▪ PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' E VERIFICA DEI RISULTATI, ANCHE IN RIFERIMENTO ALLA MODALITA' AGILE DI SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA, E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</li> <li>▪ INIZIATIVE, ANCHE FORMATIVE, PER LA VALORIZZAZIONE E LA CRESCITA DEL PERSONALE E PER LA SUA INTEGRAZIONE NEI PROCESSI DI LAVORO</li> <li>▪ INIZIATIVE VOLTE ALLA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' E A FAVORIRE FORME DI LAVORO FLESSIBILE</li> <li>▪ DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI NELLA VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	
<p>LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER</li> <li>▪ ELABORAZIONE DI STRATEGIE NEGOZIALI, GESTIONE DEI CONFLITTI INTERNI, PROMOZIONE DELLA CIRCOLAZIONE E DELLO SCAMBIO DI INFORMAZIONI</li> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI E DEI RAPPORTI INTERPERSONALI CON COLLEGHI E ALTRI INTERLOCUTORI ABITUALI</li> <li>▪ CURA DEI RAPPORTI CON IL PERSONALE ASSEGNATO ALLA STRUTTURA O ALL'UFFICIO DI DIRETTA RESPONSABILITA', FEEDBACK FREQUENTI CON I COLLABORATORI SULL'ANDAMENTO DELLE PERFORMANCE (DI GRUPPO E INDIVIDUALI), COMUNICAZIONI EFFICACI (SIA DI GRUPPO CHE INDIVIDUALI) CON I COLLABORATORI E ADEGUATA RIPARTIZIONE DEI CARICHI DI LAVORO</li> <li>▪ ASSUNZIONE DEL RUOLO DI GUIDA E PUNTO DI RIFERIMENTO ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	
<p>TOTALE</p>		<p>/30</p>	
		<p>PUNTEGGIO FINALE (A+B)</p>	<p>/100</p>
<p>NOTE</p>			

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

DIRIGENTE DI II FASCIA TITOLARE DI DIVISIONE

SCHEDA F - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE II FASCIA TITOLARE DI DIVISIONE

VALUTAZIONE ANNO

DIRIGENTE II FASCIA	
STRUTTURA	
DIVISIONE	

A - RISULTATI				
OBIETTIVI CONNESSI ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/40
OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ANNUALE	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/30
TOTALE RISULTATI				/70

B - COMPORTAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 0,50 (insufficiente) – 1 (sufficiente) – 1,50 (buono) – 2 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CONTESTUALIZZAZIONE DEI PROBLEMI E DELLE SITUAZIONI COMPLESSE</li> <li>▪ RICERCA DELLE SOLUZIONI PIU' IDONEE TRA LE ALTERNATIVE POSSIBILI</li> <li>▪ TEMPESTIVA INDIVIDUAZIONE DELLE IMPLICAZIONI DELLA SOLUZIONE ADOTTATA E DELLE EVENTUALI AZIONI CORRETTIVE</li> <li>▪ VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DI NORMATIVE E INDIRIZZI SOPRAVVENUTI SIA SULLE ATTRIBUZIONI DI DIRETTA RESPONSABILITA' CHE SU QUELLE DELLA STRUTTURA NEL SUO COMPLESSO E LORO TRADUZIONE OPERATIVA</li> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI PROCEDIMENTALI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

		▪
GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE  NEL SUO COMPLESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ALLOCAZIONE DELLE RISORSE UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI IN MODO COERENTE ALLA COMPLESSITA' DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO IN MODO DA RAZIONALIZZARE ED EFFICIENTARE LE RISORSE DISPONIBILI ED ASSICURARE IL BUON ANDAMENTO E L'IMPARZIALITA' COERENTEMENTE AL CODICE DI COMPORTAMENTO, AGENDO NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA'</li> <li>▪ PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' E VERIFICA DEI RISULTATI, ANCHE IN RIFERIMENTO ALLA MODALITA' AGILE DI SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA, E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</li> <li>▪ INIZIATIVE, ANCHE FORMATIVE, PER LA VALORIZZAZIONE E LA CRESCITA DEL PERSONALE E PER LA SUA INTEGRAZIONE NEI PROCESSI DI LAVORO</li> <li>▪ INIZIATIVE VOLTE ALLA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' E A FAVORIRE FORME DI LAVORO FLESSIBILE</li> <li>▪ DIFFERENZIAMENTO DEI GIUDIZI NELLA VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER</li> <li>▪ ELABORAZIONE DI STRATEGIE NEGOZIALI, GESTIONE DEI CONFLITTI INTERNI, PROMOZIONE DELLA CIRCOLAZIONE E DELLO SCAMBIO DI INFORMAZIONI</li> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI E DEI RAPPORTI INTERPERSONALI CON COLLEGHI E ALTRI INTERLOCUTORI ABITUALI</li> <li>▪ CURA DEI RAPPORTI CON IL PERSONALE ASSEGNATO ALLA STRUTTURA O ALL'UFFICIO DI DIRETTA RESPONSABILITA', FEEDBACK FREQUENTI CON I COLLABORATORI SULL'ANDAMENTO DELLE PERFORMANCE (DI GRUPPO E INDIVIDUALI), COMUNICAZIONI EFFICACI (SIA DI GRUPPO CHE INDIVIDUALI) CON I COLLABORATORI E ADEGUATA RIPARTIZIONE DEI CARICHI DI LAVORO</li> <li>▪ ASSUNZIONE DEL RUOLO DI GUIDA E PUNTO DI RIFERIMENTO ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
TOTALE		/30
	PUNTEGGIO FINALE (A+B)	/100

NOTE

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO UNITÀ DI MISSIONE

SCHEDA G - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE DI II PRESSO UNITA' DI MISSIONE

VALUTAZIONE ANNO

DIRIGENTE II FASCIA	
DIVISIONE	

A - RISULTATI				
OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/70

B - COMPORTAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 0,50 (insufficiente) – 1 (sufficiente) – 1,50 (buono) – 2 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CONTESTUALIZZAZIONE DEI PROBLEMI E DELLE SITUAZIONI COMPLESSE</li> <li>▪ RICERCA DELLE SOLUZIONI PIU' IDONEE TRA LE ALTERNATIVE POSSIBILI</li> <li>▪ TEMPESTIVA INDIVIDUAZIONE DELLE IMPLICAZIONI DELLA SOLUZIONE ADOTTATA E DELLE EVENTUALI AZIONI CORRETTIVE</li> <li>▪ VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DI NORMATIVE E INDIRIZZI SOPRAVVENUTI SIA SULLE ATTRIBUZIONI DI DIRETTA RESPONSABILITA' CHE SU QUELLE DELLA STRUTTURA NEL SUO COMPLESSO E LORO TRADUZIONE OPERATIVA</li> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI PROCEDIMENTALI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ALLOCAZIONE DELLE RISORSE UMANE, FINANZIARIE E STRUMENTALI IN MODO COERENTE ALLA COMPLESSITA' DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO IN MODO DA RAZIONALIZZARE ED EFFICIENTARE LE RISORSE DISPONIBILI ED ASSICURARE IL BUON ANDAMENTO E L'IMPARZIALITA' COERENTEMENTE AL CODICE DI COMPORTAMENTO, AGENDO NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA'</li> <li>▪ PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' E VERIFICA DEI RISULTATI, ANCHE IN RIFERIMENTO ALLA MODALITA' AGILE DI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>



NEL SUO COMPLESSO	<p>SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA, E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ INIZIATIVE, ANCHE FORMATIVE, PER LA VALORIZZAZIONE E LA CRESCITA DEL PERSONALE E PER LA SUA INTEGRAZIONE NEI PROCESSI DI LAVORO</li> <li>▪ INIZIATIVE VOLTE ALLA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' E A FAVORIRE FORME DI LAVORO FLESSIBILE</li> <li>▪ DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI NELLA VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER</li> <li>▪ ELABORAZIONE DI STRATEGIE NEGOZIALI, GESTIONE DEI CONFLITTI INTERNI, PROMOZIONE DELLA CIRCOLAZIONE E DELLO SCAMBIO DI INFORMAZIONI</li> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI E DEI RAPPORTI INTERPERSONALI CON COLLEGHI E ALTRI INTERLOCUTORI ABITUALI</li> <li>▪ CURA DEI RAPPORTI CON IL PERSONALE ASSEGNATO ALLA STRUTTURA O ALL'UFFICIO DI DIRETTA RESPONSABILITA', FEEDBACK FREQUENTI CON I COLLABORATORI SULL'ANDAMENTO DELLE PERFORMANCE (DI GRUPPO E INDIVIDUALI), COMUNICAZIONI EFFICACI (SIA DI GRUPPO CHE INDIVIDUALI) CON I COLLABORATORI E ADEGUATA RIPARTIZIONE DEI CARICHI DI LAVORO</li> <li>▪ ASSUNZIONE DEL RUOLO DI GUIDA E PUNTO DI RIFERIMENTO ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
TOTALE		/30
		PUNTEGGIO FINALE (A+B) /100
NOTE		

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

SCHEDA H - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

VALUTAZIONE ANNO

DIRIGENTE II FASCIA	
UFFICIO DI DIRETTA COLLABORAZIONE	

A - RISULTATI				
OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/70

B - COMPORTAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 0,50 (insufficiente) – 1 (sufficiente) – 1,50 (buono) – 2 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CONTESTUALIZZAZIONE DEI PROBLEMI E DELLE SITUAZIONI COMPLESSE</li> <li>▪ RICERCA DELLE SOLUZIONI PIU' IDONEE TRA LE ALTERNATIVE POSSIBILI</li> <li>▪ TEMPESTIVA INDIVIDUAZIONE DELLE IMPLICAZIONI DELLA SOLUZIONE ADOTTATA E DELLE EVENTUALI AZIONI CORRETTIVE</li> <li>▪ INDIVIDUAZIONE DI SOLUZIONI PERCORRIBILI A FRONTE DI FATTISPECIE NON RIENTRANTI NELLA CORNICE NORMATIVA DI RIFERIMENTO</li> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI PROCEDIMENTALI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

<p>GESTIONE DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ALLOCAZIONE DELLE RISORSE UMANE E- STRUMENTALI IN MODO COERENTE ALLA COMPLESSITA' DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO IN MODO DA RAZIONALIZZARE ED EFFICIENTARE LE RISORSE DISPONIBILI ED ASSICURARE IL BUON ANDAMENTO E L'IMPARZIALITA' COERENTEMENTE AL CODICE DI COMPORTAMENTO, AGENDO NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA'</li> <li>▪ PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' DEI PROPRI COLLABORATORI E VERIFICA DEI RISULTATI, ANCHE IN RIFERIMENTO ALLA MODALITA' AGILE DI SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA, E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</li> <li>▪ INIZIATIVE, ANCHE FORMATIVE, PER LA VALORIZZAZIONE E LA CRESCITA DEL PERSONALE E PER LA SUA INTEGRAZIONE NEI PROCESSI DI LAVORO</li> <li>▪ INIZIATIVE VOLTE ALLA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' E A FAVORIRE FORME DI LAVORO FLESSIBILE</li> <li>▪ DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI NELLA VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<p>LEADERSHIP E CAPACITA' RELAZIONALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CURA DELLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI</li> <li>▪ GESTIONE DEI CONFLITTI INTERNI, PROMOZIONE DELLA CIRCOLAZIONE E DELLO SCAMBIO DI INFORMAZIONI</li> <li>▪ CURA DEI RAPPORTI INTERPERSONALI CON COLLEGHI E ALTRI INTERLOCUTORI ABITUALI</li> <li>▪ CURA DEI RAPPORTI CON IL PERSONALE ASSEGNATO ALL'UFFICIO, FEEDBACK FREQUENTI CON I COLLABORATORI SULL'ANDAMENTO DELLE PERFORMANCE (DI GRUPPO E INDIVIDUALI), COMUNICAZIONI EFFICACI (SIA DI GRUPPO CHE INDIVIDUALI) CON I COLLABORATORI E ADEGUATA RIPARTIZIONE DEI CARICHI DI LAVORO</li> <li>▪ ASSUNZIONE DEL RUOLO DI GUIDA E PUNTO DI RIFERIMENTO ALL'INTERNO DELL'UFFICIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<p>TOTALE</p>		<p>/30</p>
<p>PUNTEGGIO FINALE (A+B)</p>		<p>/100</p>

NOTE

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

PERSONALE NON DIRIGENZIALE RESPONSABILE DI PIANO OPERATIVO

SCHEDA I - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE/RESPONSABILE PIANO OPERATIVO

VALUTAZIONE ANNO

NOME E COGNOME
STRUTTURA DI APPARTENENZA

A - RISULTATI				
OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/55

B - COMPORTAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 1,5 (insufficiente) – 2 (sufficiente) – 2,5 (buono) – 3 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
MODALITA' ORGANIZZATIVE E	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ASSEGNAZIONE DEI COMPITI AI COMPONENTI DEL TEAM IN BASE ALLE CARATTERISTICHE PROFESSIONALI E PERSONALI</li> <li>▪ SUPPORTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO AL GRUPPO</li> <li>▪ COORDINAMENTO DEL GRUPPO ANCHE ATTRAVERSO L'INTEGRAZIONE DELLE COMPETENZE</li> <li>▪ GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA' E ORIENTAMENTO AL RISULTATO, ANCHE CON RIFERIMENTO ALL'EVENTUALE SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA IN MODALITA' AGILE</li> <li>▪ PROMOZIONE DI RAPPORTI COSTRUTTIVI DI COLLABORAZIONE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UTILIZZO DI UN LINGUAGGIO ADEGUATO ALLE CARATTERISTICHE E AI BISOGNI DEI DESTINATARI INTERNI ED ESTERNI</li> <li>▪ UTILIZZO DI MODALITA' APPROPRIATE PER RAPPORTARSI AGLI INTERLOCUTORI INTERNI ED ESTERNI</li> <li>▪ CAPACITA' DI SVILUPPARE E MOTIVARE I PROPRI COLLABORATORI, ANCHE DELEGANDO LA RESPONSABILITA' RISPETTO AI RISULTATI,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

	<p>NONCHE' DI SUSCITARNE IL CONSENSO ATTRAVERSO UNA CONDOTTA IMPARZIALE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SUPPORTO AI COLLEGHI PER IL RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO COMUNE</li> <li>▪ PROMOZIONE DI RAPPORTI COSTRUTTIVI CON ALTRI UFFICI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<p>CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE</li> <li>▪ PRECISIONE E ACCURATEZZA NELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI SIA PERSONALMENTE CHE ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI RIFERIMENTO, CONFORMANDOSI ALLE PRESCRIZIONI DEL CODICE DI COMPORTAMENTO NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA'</li> <li>▪ DISPONIBILITA', PER ESIGENZE ORGANIZZATIVE E DI SERVIZIO, AD EFFETTUARE UN ORARIO DI LAVORO FLESSIBILE</li> <li>▪ CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE POSSEDUTE</li> <li>▪ CAPACITA' DI CONTESTUALIZZARE I PROBLEMI E LE SITUAZIONI COMPLESSE E DI PROPORRE LE SOLUZIONI PIU' IDONEE ANCHE IN VISTA DEL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI DELL'UFFICIO E/O DEL GRUPPO DI LAVORO DI APPARTENENZA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<p>TOTALE</p>		<p>/45</p>
<p>PUNTEGGIO FINALE (A+B)</p>		<p>/100</p>

NOTE
------

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

PERSONALE NON DIRIGENZIALE CON OBIETTIVI INDIVIDUALI

SCHEDA L - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE CON OBIETTIVI INDIVIDUALI CHE RICHIEDONO UNA PARTICOLARE PROFESSIONALITA' E/O SPECIALIZZAZIONE

VALUTAZIONE ANNO

NOME E COGNOME
STRUTTURA DI APPARTENENZA

A - RISULTATI				
OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/55

B - COMPORTAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 1,5 (insufficiente) – 2 (sufficiente) – 2,5 (buono) – 3 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
MODALITA' ORGANIZZATIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI AFFIDATI E ORIENTAMENTO AL RISULTATO, ANCHE CON RIFERIMENTO ALL'EVENTUALE ESPLETAMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA IN MODALITA' AGILE</li> <li>▪ PROMOZIONE DI RAPPORTI COSTRUTTIVI DI COLLABORAZIONE CON ALTRI COLLEGHI</li> <li>▪ CAPACITA' DI ADATTARE LA PROPRIA ATTIVITA' IN FUNZIONE DELLE CARATTERISTICHE DEL CONTESTO E DELLE ESIGENZE ORGANIZZATIVE, ALLO SCOPO DI RAGGIUNGERE I RISULTATI PREFISSATI</li> <li>▪ DISPONIBILITA' A SPERIMENTARE ATTIVITA' E AZIONI NUOVE</li> <li>▪ CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI SUL LAVORO E ALLE NUOVE ESPERIENZE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UTILIZZO DI UN LINGUAGGIO ADEGUATO ALLE CARATTERISTICHE E AI BISOGNI DEI DESTINATARI INTERNI ED ESTERNI</li> <li>▪ UTILIZZO DI MODALITA' APPROPRIATE PER RAPPORTARSI AGLI INTERLOCUTORI INTERNI ED ESTERNI</li> <li>▪ SUPPORTO ALL'UFFICIO/STRUTTURA PER IL RAGGIUNGIMENTO DI RISULTATI COMUNI</li> <li>▪ CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI DIVERSI INTERLOCUTORI</li> <li>▪ PROMOZIONE DI RAPPORTI COSTRUTTIVI CON ALTRI UFFICI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE</li> <li>▪ PRECISIONE E ACCURATEZZA NELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI, NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA', CONFORMANDOSI ALLE PRESCRIZIONI DEL CODICE DI COMPORTAMENTO</li> <li>▪ QUALITA', CONTINUITA' E AFFIDABILITA' DELLA PRESTAZIONE ANCHE IN RIFERIMENTO ALL'APPORTO FORNITO PER IL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI DELL'UFFICIO E/O DEL GRUPPO DI LAVORO DI APPARTENENZA</li> <li>▪ DISPONIBILITA', PER ESIGENZE ORGANIZZATIVE E DI SERVIZIO, AD EFFETTUARE UN ORARIO DI LAVORO FLESSIBILE</li> <li>▪ CAPACITA' DI CONTESTUALIZZARE I PROBLEMI E LE SITUAZIONI COMPLESSE E DI PROPORRE LE SOLUZIONI PIU' IDONEE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
TOTALE		/45
PUNTEGGIO FINALE (A+B)		/100

NOTE

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

PERSONALE NON DIRIGENZIALE COMPONENTE DI TEAM

SCHEDA M - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE COMPONENTI TEAM

VALUTAZIONE ANNO

NOME E COGNOME
STRUTTURA DI APPARTENENZA

A - RISULTATI				
OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
TOTALE				/55

B - COMPORTAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 1,5 (insufficiente) – 2 (sufficiente) – 2,5 (buono) – 3 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
MODALITA' ORGANIZZATIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AUTONOMIA NELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI E ORIENTAMENTO AL RISULTATO, ANCHE CON RIFERIMENTO ALL'EVENTUALE ESPLETAMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA IN MODALITA' AGILE</li> <li>▪ CAPACITA' DI ADATTARE LA PROPRIA ATTIVITA' IN FUNZIONE DELLE ESIGENZE ORGANIZZATIVE DEL TEAM E DI RIPARTIRE I COMPITI IN FUNZIONE DEL TEMPO</li> <li>▪ CAPACITA' DI DEFINIRE PIANI D'AZIONE IN TERMINI DI IMPEGNO E TEMPI DI REALIZZAZIONE</li> <li>▪ DISPONIBILITA' A SPERIMENTARE ATTIVITA' E AZIONI NUOVE</li> <li>▪ CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI SUL LAVORO E ALLE NUOVE ESPERIENZE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>



CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UTILIZZO DI MODALITA' E LINGUAGGIO APPROPRIATI PER RAPPORTARSI AGLI INTERLOCUTORI INTERNI ED ESTERNI, IVI COMPRESI I COLLEGHI E IL DIRIGENTE</li> <li>▪ CAPACITA' DI SVILUPPARE I RAPPORTI SULLA BASE DEL DIALOGO E DELL'ASCOLTO</li> <li>▪ COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE NEL GRUPPO</li> <li>▪ CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI DIVERSI INTERLOCUTORI</li> <li>▪ PROMOZIONE DI RAPPORTI COSTRUTTIVI CON ALTRI UFFICI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE</li> <li>▪ PRECISIONE E ACCURATEZZA NELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI, NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA', CONFORMANDOSI ALLE PRESCRIZIONI DEL CODICE DI COMPORTAMENTO</li> <li>▪ QUALITA', CONTINUITA' E AFFIDABILITA' DELLA PRESTAZIONE ANCHE IN RIFERIMENTO ALL'APPORTO FORNITO PER IL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI DELL'UFFICIO E/O DEL GRUPPO DI LAVORO DI APPARTENENZA</li> <li>▪ DISPONIBILITA', PER ESIGENZE ORGANIZZATIVE E DI SERVIZIO, AD EFFETTUARE UN ORARIO DI LAVORO FLESSIBILE</li> <li>▪ CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE POSSEDUTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
TOTALE		/45
PUNTEGGIO FINALE (A+B)		/100

NOTE

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO

**PERSONALE NON DIRIGENZIALE DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE E DELL'OIV**

**SCHEDA N - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE E OIV**

VALUTAZIONE ANNO

NOME E COGNOME
STRUTTURA DI APPARTENENZA

A - RISULTATI				
OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	INCIDENZA RISULTATO	PUNTEGGIO PONDERATO
<b>TOTALE</b>				<b>/55</b>

B - COMPORTAMENTI		
CAPACITA'	DESCRITTORI PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE: 1,5 (insufficiente) – 2 (sufficiente) – 2,5 (buono) – 3 (ottimo)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
MODALITA' ORGANIZZATIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AUTONOMIA NELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI E ORIENTAMENTO AL RISULTATO, ANCHE CON RIFERIMENTO ALL'EVENTUALE ESPLETAMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA IN MODALITA' AGILE</li> <li>▪ CAPACITA' DI ADATTARE LA PROPRIA ATTIVITA' IN FUNZIONE DELLE ESIGENZE ORGANIZZATIVE ASSICURANDO LA REPERIBILITA' E LA DISPONIBILITA'</li> <li>▪ PROMOZIONE DI RAPPORTI COSTRUTTIVI DI COLLABORAZIONE CON ALTRI COLLEGGI</li> <li>▪ CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI SUL LAVORO E ALLE NUOVE ESPERIENZE</li> <li>▪ CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE POSSEDUTE NEL RISPETTO DEL PRINCIPIO DI RISERVATEZZA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

CAPACITA' RELAZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UTILIZZO DI MODALITA' APPROPRIATE PER RAPPORTARSI AGLI INTERLOCUTORI INTERNI ED ESTERNI</li> <li>▪ UTILIZZO DI UN LINGUAGGIO APPROPRIATO PER RAPPORTARSI CON GLI INTERLOCUTORI INTERNI ED ESTERNI</li> <li>▪ CAPACITA' DI SVILUPPARE I RAPPORTI SULLA BASE DEL DIALOGO E DELL'ASCOLTO</li> <li>▪ CAPACITA' DI ADATTAMENTO AI DIVERSI INTERLOCUTORI</li> <li>▪ PROMOZIONE DI RAPPORTI COSTRUTTIVI CON ALTRI UFFICI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
CAPACITA' REALIZZATIVE E PROFESSIONALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ADEGUATEZZA DELLE CAPACITA' POSSEDUTE ALLE FUNZIONI DA SVOLGERE, AVUTO RIGUARDO AI TITOLI PROFESSIONALI, CULTURALI E SCIENTIFICI E ALLE ESPERIENZE MATURE</li> <li>▪ RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE</li> <li>▪ PRECISIONE E ACCURATEZZA NELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI, NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI LEGALITA' E INTEGRITA', CONFORMANDOSI ALLE PRESCRIZIONI DEL CODICE DI COMPORTAMENTO</li> <li>▪ QUALITA', CONTINUITA' E AFFIDABILITA' DELLA PRESTAZIONE</li> <li>▪ CAPACITA' DI CONTESTUALIZZARE I PROBLEMI E LE SITUAZIONI COMPLESSE E DI PROPORRE LE SOLUZIONI PIU' IDONEE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
TOTALE		<b>/45</b>
<b>PUNTEGGIO FINALE (A+B)</b>		<b>/100</b>

NOTE

DATA

IL VALUTATORE

IL VALUTATO