ISPETTORATO NAZIONALE DEL LAVORO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

di cui all'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009

INDICE

1. PREMESSA E PRINCIPI GENERALI 4
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA 5
2.1 Le funzioni dell'INL 5
2.1.1 Gli organi dell'INL 5
2.1.2 La struttura organizzativa 6
2.2 Metodologia adottata ai fini della misurazione della performance organizzativa 8
2.2.1 Considerazioni generali 8
2.2.2 Tipologie di indicatori 9
2.2.3 Modalità di sviluppo di indicatori e target 10
2.2.4 Infrastruttura e risorse di supporto per la misurazione della performance 11
2.3 Metodologia adottata ai fini della valutazione della performance organizzativa 11
2.3.1 Valutazione della performance complessiva dell'intera Agenzia 11
2.3.2 Misurazione e valutazione della performance delle direzioni centrali e degli uffici del territorio 12
2.4 Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale 12
2.4.1 Considerazioni generali 12
2.4.2 Le componenti del sistema 12
2.5 Trasparenza del sistema e della sua applicazione 17
2.6 Rilevazione del benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema e della valutazione del superiore gerarchico 17
2.7 Collegamento della valutazione della performance ai processi di gestione delle risorse umane 17
2.8 Collegamento della valutazione della performance al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 17
3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ 19
4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 22
4.1 Fasi e tempi della valutazione 22
4.2 Le modalità 22
5. PROCEDURE DI CONTESTAZIONE E DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA 25
5.1 Coerenza e garanzie del sistema 25
5.2 Gestione delle contestazioni e delle conciliazioni 25
6. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO 27
7. DISCIPLINA DI SITUAZIONI PARTICOLARI ED ECCEZIONALI 27
8. ALLEGATI 27
Allegato A - Descrittori comportamentali (dirigenti di I fascia) 28
Allegato B - Descrittori comportamentali (dirigenti di II fascia) 29
Allegato C - Descrittori comportamentali (responsabili posizioni organizzative) 30
Allegato D - Descrittori comportamentali (dipendenti III area contrattuale) 31
Allegato E - Descrittori comportamentali (dipendenti II e I area contrattuale) 32
Allegato F – Fac-simile di scheda di attribuzione degli obiettivi 33
Allegato G – Fac-simile di scheda di valutazione della performance 39

1. PREMESSA E PRINCIPI GENERALI

Il presente documento costituisce il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ispettorato Nazionale del lavoro, adottato con Decreto direttoriale n. 22 del 9 aprile 2021, ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009, in coerenza con il d.lgs. n. 74/2017 nonché con le linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il sistema è stato sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), evidenziando gli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto legislativo di cui sopra);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità della misurazione della performance;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la massima trasparenza con indicazione dei soggetti responsabili.

Il sistema descritto nel presente documento, validato con parere favorevole prot. n. 223 del 07/04/2021 dall'OIV del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, è adottato in via formale dall'Ispettorato Nazionale del lavoro ed è successivamente pubblicato sul sito istituzionale dell'INL – nella sezione "Amministrazione trasparente" - "Performance" – al link www.ispettorato.gov.it, nonché sul Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica al link https://performance.gov.it.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 Le funzioni dell'INL

L'Ispettorato nazionale del lavoro (INL) è un'Agenzia ai sensi dell'art. 8 della legge n. 300/1999, con personalità giuridica di diritto pubblico, e gode di autonomia regolamentare, amministrativa, organizzativa e contabile.

Istituito con decreto legislativo 14 settembre 2015 n. 149 e divenuto operativo dal 1° gennaio 2017, l'INL svolge le attività ispettive già esercitate dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, dall'INPS e dall'INAIL, programmando e coordinando a livello centrale e territoriale tutta la vigilanza in materia di lavoro e legislazione sociale, nonché in materia contributiva e assicurativa.

L'INL esercita le funzioni di cui all'articolo 2 del d.lgs. n. 149/2015, riferite, in particolare, ad attività di analisi e studio, prevenzione e verifica ispettiva in materia di:

- tutela dei rapporti di lavoro;
- salute e sicurezza nei luoghi di lavoro relativamente a cantieri edili, radiazioni ionizzanti, impianti ferroviari, verifica periodica degli ascensori e montacarichi ubicati nelle aziende industriali e impianti di videosorveglianza;
- trasporti su strada, attivazione delle procedure relative ai controlli previsti dalle norme di recepimento delle direttive di prodotto e gestione delle vigilanze speciali effettuate su territorio nazionale.

A tal fine, l'INL definisce tutta la programmazione ispettiva e le specifiche modalità di accertamento, e detta le linee di condotta e le direttive di carattere operativo per il personale ispettivo, compreso quello proveniente da INPS e INAIL, garantendo in tal modo l'uniformità nell'applicazione delle normative e nei comportamenti ispettivi.

A tale prevalente competenza istituzionale si aggiungono ulteriori funzioni di servizi all'utenza come, ad esempio:

- il rilascio dell'autorizzazione per gli impianti di videosorveglianza;
- le abilitazioni per la conduzione di generatori di vapore;
- i certificati di abilitazione professionale;
- le autorizzazioni al lavoro minorile;
- i provvedimenti relativi all'interdizione anticipata della maternità.

Sono, altresì, attribuite agli Ispettorati territoriali le conciliazioni monocratiche, i tentativi facoltativi di conciliazione ex art. 410 c.p.c. e quelli obbligatori a seguito di licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

Il funzionamento dell'INL è disciplinato da:

- decreto istitutivo d.lgs. n. 149/2015;
- Statuto approvato con d.P.R. 26 maggio 2016, n. 109;
- d.P.C.M. del 23 febbraio 2016, contenente le disposizioni per l'organizzazione delle risorse umane e strumentali del nuovo ente;
- d.P.C.M del 25 marzo 2016, che disciplina la gestione finanziaria, economica e patrimoniale, nonché l'attività negoziale dell'INL.

2.1.1 Gli organi dell'INL

Sono organi dell'INL:

- il ***Direttore*****:** ha la rappresentanza legale dell'Ispettorato, è responsabile dell'attività e dei risultati conseguiti dall'Ente ed è tenuto ad adottare tutti gli atti necessari per il funzionamento dell'INL e ad attribuire alle strutture in cui è articolata l'Agenzia, nei limiti di quelle disponibili, le risorse necessarie per l'attuazione dei programmi e dei progetti;
- il ***Consiglio di Amministrazione***: coadiuva il Direttore nell'esercizio delle attribuzioni allo stesso assegnate, oltre a deliberare, su proposta del Direttore medesimo, il bilancio preventivo, il conto consuntivo ed i piani di spesa ed investimento superiori ad 1 milione di euro;
- il ***Collegio dei Revisori***: le sue competenze, delineate dall'art. 6 del d.P.R. n. 109/2016 attraverso il rinvio alle disposizioni di cui all'articolo 20 del decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123, si possono sintetizzare

nei compiti di monitoraggio e verifica dell'intera attività di bilancio, nonché di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

2.1.2 La struttura organizzativa

L'INL è articolato in:

- una struttura centrale, costituita attualmente da n. 4 Direzioni Centrali (Direzione centrale Tutela, sicurezza e vigilanza del lavoro - Direzione centrale Risorse umane, finanziarie e logistica - Direzione centrale Pianificazione, organizzazione, controllo e ICT - Direzione centrale Coordinamento giuridico) con i relativi uffici ed un Ufficio comunicazione;
- una struttura territoriale, composta da n. 4 Ispettorati interregionali del lavoro che raggruppano le macroaree Nord/Est – Nord/Ovest - Centro - Sud (con sede in Venezia, Milano, Roma e Napoli) e n. 74 Ispettorati territoriali del lavoro.

Il modello organizzativo dell'INL può essere riassunto con le seguenti rappresentazioni grafiche.

Figura 1 - Organigramma struttura centrale.

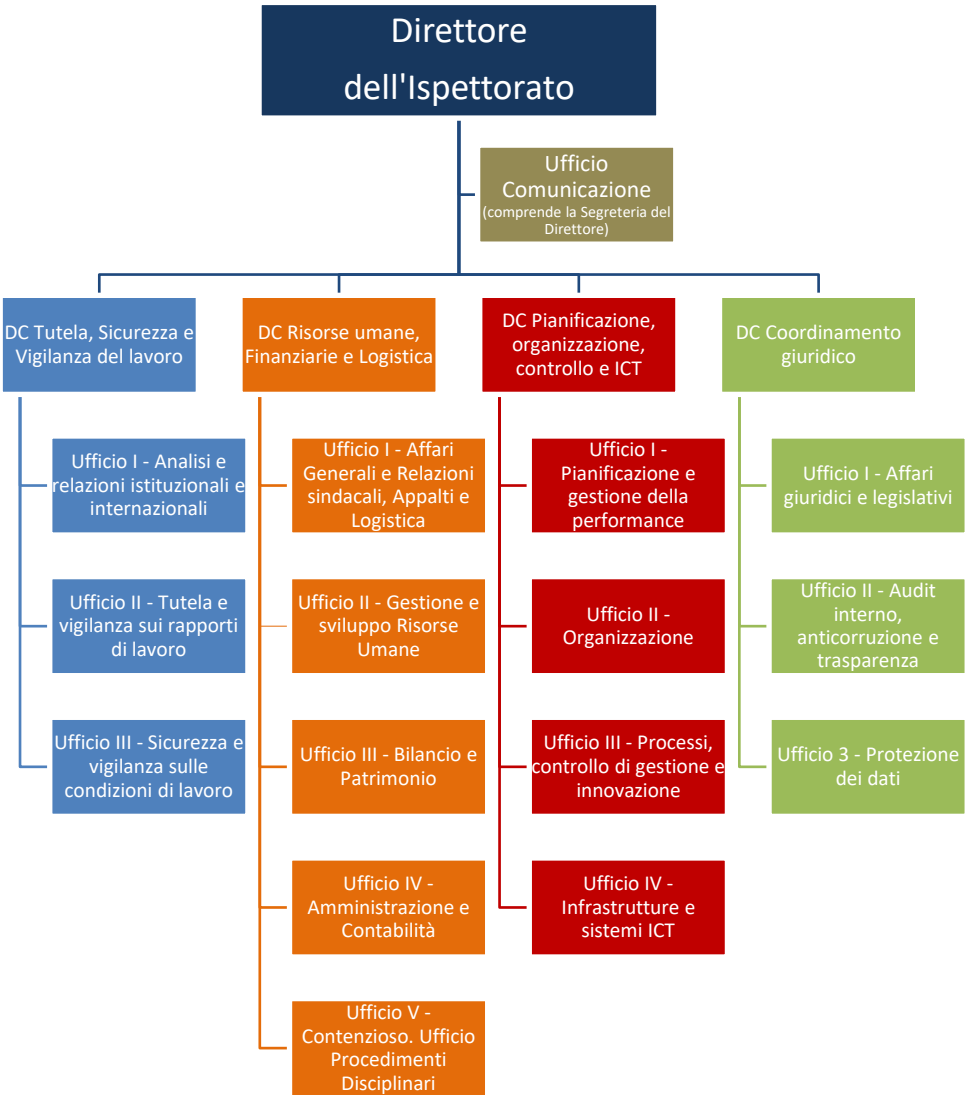
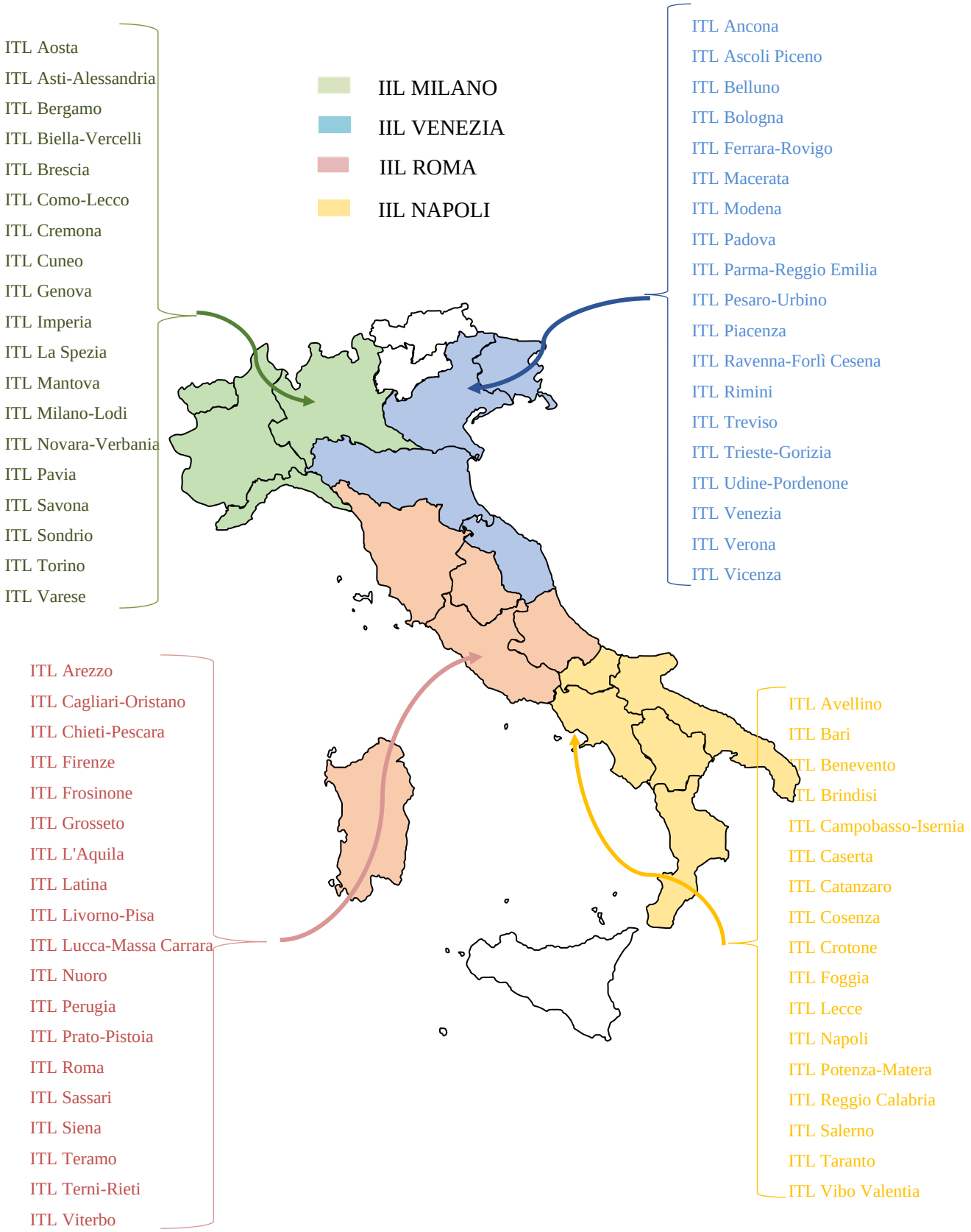


Figura 2 - Organigramma struttura territoriale IIL e ITL.



2.2 Metodologia adottata ai fini della misurazione della performance organizzativa

2.2.1 Considerazioni generali

Come indicato in premessa, **la performance è intesa come il contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) **che le varie componenti organizzative** (individui, gruppi di individui, unità organizzative, ente nel suo complesso) **apportano, attraverso la loro azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro ed alla soddisfazione dei bisogni della collettività per cui l'Agenzia è stata costituita.**

La misurazione della performance organizzativa è intesa come quel complesso di azioni e strumenti volti a misurare e, cioè, a quantificare tutte le dimensioni della performance necessarie a migliorare e rendere più razionali i processi decisionali e più trasparente la rendicontazione. **Il Sistema di misurazione della performance organizzativa** dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro **si compone di** quattro elementi fondamentali: **Indicatori, Target, Pesi, Infrastruttura e risorse di supporto.**

Nell'INL la misurazione della performance è considerata un presupposto indispensabile per una compiuta valutazione sia organizzativa che individuale; inoltre, la stessa si colloca nel più ampio ambito del ciclo di gestione della performance e, in particolare, "a valle" della fase di pianificazione degli obiettivi (Piano della performance) ed "a monte" della rendicontazione interna ed esterna (Relazione sulla performance), come riportato nella tabella 1.

Tabella 1 – Le fasi ed i tempi del ciclo di gestione della performance in INL.

A Le fasi del ciclo di gestione della performance alla luce del processo di pianificazione, programmazione e controllo dell'INL	B Tempi
Pianificazione strategica	• Entro il 31 di gennaio dell'anno di riferimento viene approvato il Piano della performance (art. 10 d.lgs. n. 150/2009).
Assegnazione degli obiettivi	• Entro il 28 febbraio dell'anno di riferimento il Direttore dell'INL assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti di prima fascia (direttiva di I livello) sulla base degli obiettivi attribuiti dal Ministro con la "Convenzione" e, conseguentemente, i Direttori centrali assegnano formalmente ai dirigenti di II fascia dei propri uffici gli obiettivi individuali (direttiva di II livello). Per gli IIL e ITL gli obiettivi di II livello saranno condivisi da tutti i Direttori centrali ed assegnati dal Direttore centrale risorse umane, finanziarie e logistica. • Entro il 31 marzo i Dirigenti assegnano formalmente gli obiettivi individuali al personale in forza ai rispettivi uffici.
Monitoraggio	• Da gennaio a dicembre dell'anno di riferimento viene effettuato il monitoraggio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi. • Entro il mese di luglio dell'anno di riferimento viene redatto il documento "monitoraggio infrannuale" degli obiettivi.
Valutazione infrannuale: misurazione degli obiettivi e/o valutazione dei comportamenti dei dipendenti.	• Nel mese di luglio dell'anno di riferimento.
Valutazione della performance individuale: inserimento dei risultati di misurazione della parte obiettivi e della parte comportamentale	• Secondo le scadenze previste dalla tabella 3 nell'anno successivo a quello di riferimento.
Rendicontazione interna ed esterna.	• Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento viene adottata la Relazione sulla performance (art. 10 d.lgs. 150/2009).

2.2.2 Tipologie di indicatori

Nel presente documento, gli indicatori di performance sono intesi come strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni relative ad aspetti rilevanti per il raggiungimento degli scopi istituzionali e degli obiettivi strategici ed operativi dell'Agenzia.

Il Sistema adottato dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro acquisisce, elabora e rappresenta, sotto forma di indicatori, le seguenti informazioni di performance necessarie allo svolgimento di processi decisionali razionali, nonché a promuovere una compiuta *accountability* interna ed esterna, dando atto che un indicatore può essere:

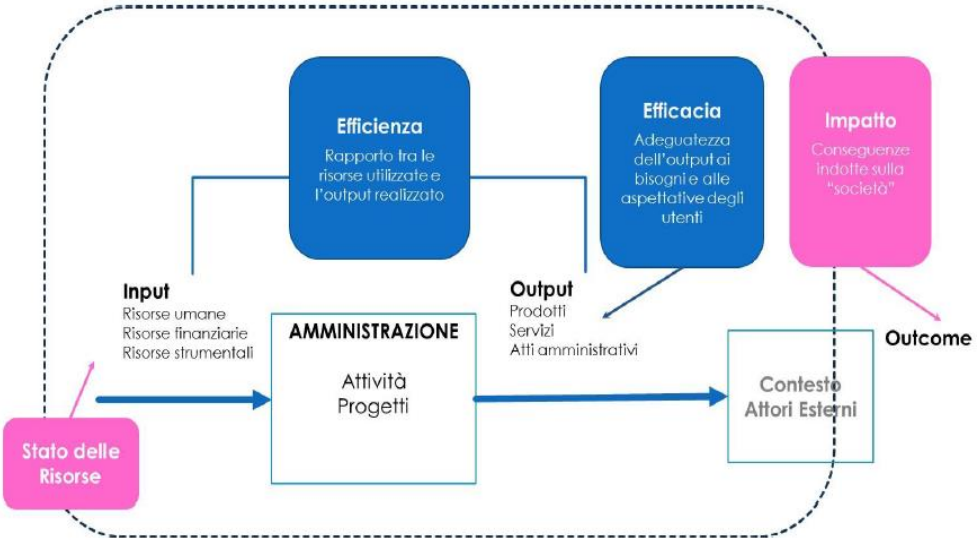
a. il risultato di un rapporto fra due valori;
b. una media (semplice o ponderata) di una serie di valori;
c. un singolo valore (monetario, quantitativo o di tipo binario come Sì/No).

In relazione al parametro da misurare, si distinguono:

- gli ***indicatori di efficienza***, che esprimono la capacità dell'Agenzia e delle sue strutture organizzative di ottimizzare il rapporto input/output e, cioè, di utilizzare al meglio le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali (ed il tempo). La rilevazione di questi indicatori sarà resa più puntuale, tra l'altro, dalla implementazione nell'Agenzia di un sistema di contabilità economico-analitica (vds. par. 6).
- gli ***indicatori di efficacia***, che misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti interni ed esterni. Questa categoria di indicatori misura la quantità e/o la qualità delle iniziative, attività e servizi erogati dall'INL. La misurazione della *quantità* dell'output si basa su una preventiva definizione del ventaglio degli output e la rilevazione di quelli effettivamente erogati. Per quanto riguarda la *qualità* degli output, si utilizzano indicatori relativi alle modalità con cui viene fornito un servizio in termini di caratteristiche rilevanti per gli utenti. I principali aspetti qualitativi che vengono presi in considerazione sono: tempestività nella prestazione del servizio; accessibilità (facilità di accesso anche riferita alle modalità on line); sufficienza (completezza/compiutezza) delle informazioni fornite ai potenziali utenti sulle caratteristiche del servizio.
- gli ***indicatori di processo***. Questa categoria di indicatori si riferisce ai tempi ed alle attività interne svolte per il raggiungimento dell'*output* (beni o servizi) finali destinati agli utenti ed agli altri *stakeholder*. In questa categoria sono tra l'altro inclusi gli indicatori relativi a:
  (1) la misurazione dell'effettivo grado di attuazione di piani e programmi, nel rispetto dei costi, della qualità e dei tempi previsti;
  (2) la qualità dei sistemi e processi organizzativi;
  (3) la crescita qualitativa e quantitativa delle relazioni con gli *stakeholder* anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  (4) lo sviluppo dei processi organizzativi secondo logiche di trasparenza, di prevenzione della corruzione e promozione delle pari opportunità.

  La rilevazione di questi indicatori sarà resa possibile, tra l'altro, dalla implementazione nell'Ispettorato Nazionale del Lavoro di un sistema di business intelligence - cruscotto direzionale (vds. par. 4.2).
- gli ***indicatori di impatto/outcome***, che misurano l'effetto (nel medio-lungo termine) che l'azione dell'Agenzia ha sulla collettività e sul contesto di riferimento. Nello specifico, gli indicatori di *outcome* intendono valutare le conseguenze di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli *stakeholder*. La loro peculiarità è costituita dal fatto che tale effetto è determinato anche da fattori esterni e va, quindi, sottolineato che il valore che assumono gli indicatori di impatto dipende solo in parte – neppure esattamente quantificabile – dall'azione dell'Agenzia.
- ***altre informazioni di performance***. Si tratta di informazioni (quantitative e qualitative) relative al contesto di riferimento in cui l'Agenzia opera. Tali informazioni sono particolarmente utili, in connessione con gli indicatori di *outcome*, a comprendere e valutare l'efficacia dell'azione posta in essere dall'INL. Esse comprendono, inoltre, dati integrativi ed esplicativi che aiutano l'utilizzatore del sistema di misurazione ad interpretare i dati, soprattutto quelli relativi ai risultati che si collocano al di sotto o al di sopra delle attese. Tali informazioni possono riferirsi in alcuni casi a fattori interni (acquisto/perdita di competenze chiave, riorganizzazione, introduzione di logiche di lavoro in team, ecc.), in altri a fattori esterni o esogeni (congiuntura economica, mutamento legislativo, ecc.).

Figura 3 - Stato delle risorse, efficienza, efficacia e impatto[1].



2.2.3 Modalità di sviluppo di indicatori e target

Lo sviluppo del sistema di misurazione della performance e degli elementi di cui si compone (indicatori e target) avviene secondo un processo ciclico composto dalle seguenti fasi:

a. chiara individuazione, nell'ambito del processo di pianificazione (Piano delle performance), degli obiettivi strategici ed operativi e delle interdipendenze tra essi;
b. specificazione per ogni obiettivo di uno o più indicatori di performance con riferimento ad una o più delle tipologie descritte nel paragrafo precedente;
c. specificazione per ogni indicatore di un valore target;
d. specificazione per ogni indicatore delle modalità per il calcolo dell'indicatore stesso e delle fonti di dati.

Lo sviluppo degli indicatori e relativi target avviene, quindi, nell'ambito del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, al quale il sistema di misurazione è strettamente collegato.

L'individuazione degli indicatori avviene tenendo conto dei criteri metodologici sottoelencati.

- ***Significatività***: in termini di chiaro collegamento alla missione ed agli obiettivi dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro e di utile supporto ai processi decisionali e di *accountability* interna ed esterna.
- ***Completezza***: in termini di capacità di cogliere tutte (e solo) le dimensioni fondamentali per comprendere la performance dell'organizzazione.
- ***Validità ed Affidabilità***: in termini di capacità di esprimere in modo coerente le dimensioni che ci si propone di rilevare e di non alterabilità qualora mutino le condizioni di misurazione o i soggetti incaricati della misurazione.
- ***Comprensibilità***: in termini di comprensibilità per gli utilizzatori del sistema di misurazione.
- ***Tempestività***: in termini di capacità del sistema di misurazione di mettere a disposizione le informazioni in tempo utile per la gestione e la presa delle decisioni.
- ***Non ridondanza***: il sistema di misurazione non deve moltiplicare inutilmente le misure di performance che offrono la medesima informazione. Ogni misura deve dare un contributo informativo nuovo e specifico.
- ***Sensibilità ai costi di raccolta dati***: ogni indicatore ha un valore in termini conoscitivi maggiore rispetto ai costi necessari a calcolarlo.
- ***Focalizzazione su ambiti di influenza***: gli indicatori di performance si riferiscono a risultati o comunque ad aspetti della performance che possono essere influenzati direttamente o indirettamente (ma significativamente) dall'attività dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro.

L'individuazione dei target associati agli indicatori avviene tenendo conto dei seguenti criteri metodologici:

(1) ogni target è al contempo ambizioso, ma realistico ed effettivamente raggiungibile;
(2) ogni target è fissato, ove possibile, tenendo conto dei valori ottenuti negli anni precedenti o sulla base del

[1] Cfr linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica

confronto con benchmark interni e/o esterni;

(3) i target sono oggetto di periodico monitoraggio e di eventuale aggiornamento laddove ci siano circostanze che lo richiedano.

2.2.4 Infrastruttura e risorse di supporto per la misurazione della performance

Un ulteriore elemento di un sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti che consentono che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi.

Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

A questo riguardo l'Ispettorato Nazionale del Lavoro sta predisponendo una piattaforma informatica di supporto che renda più efficiente e funzionale il sistema di misurazione, suscettibile peraltro di miglioramenti e implementazioni.

In particolare, l'Ispettorato Nazionale del Lavoro sta focalizzando la sua attenzione su uno specifico strumento definito "*cruscotto direzionale*", volto a misurare la performance della struttura e selezionare quegli elementi più significativi che possano servire ad orientare gli organi decisionali dell'Agenzia nelle loro scelte strategiche.

Per la valutazione della performance individuale l'Ispettorato Nazionale del Lavoro si avvarrà, al termine dell'elaborazione, dello strumento informatico SVP - Sistema di Valutazione del Personale.

2.3 Metodologia adottata ai fini della valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro si sviluppa su due livelli:

a. Valutazione della performance complessiva dell'intera Agenzia;
b. Valutazione della performance degli uffici di cui essa si compone.

In entrambi i casi la valutazione avverrà sulla base dei seguenti criteri di valutazione:

1. confronto tra livello di performance atteso (target prefissato dell'indicatore associato all'obiettivo) e livello di performance effettivamente conseguito (valore dell'indicatore misurato a consuntivo);
2. analisi - laddove possibile e/o significativo - dei trend storici delle performance effettivamente conseguite;
3. comparazione (benchmarking) delle performance conseguite da ciascuna unità organizzativa e - laddove possibile e/o significativo – delle performance degli enti omologhi o simili all'Agenzia.

La performance organizzativa, per la particolare natura delle attività istituzionali dell'INL, viene allo stato attuale misurata con riferimento alla performance degli obiettivi assegnati con la Convenzione che individuano l'impatto dell'attività amministrativa sulla collettività, considerata come creazione di valore pubblico.

L'Amministrazione si impegna, per il futuro, ad incrementare le metodologie di analisi e di misurazione della performance organizzativa per favorire una migliore apprezzabilità dell'attività svolta.

2.3.1 Valutazione della performance complessiva dell'intera Agenzia

Per ogni indicatore viene esplicitato un valore atteso (target) dell'indicatore per il periodo di riferimento.

Inoltre, per ogni indicatore vengono calcolati, laddove possibile, i valori effettivamente conseguiti nell'ultimo triennio (o serie storica più ampia se disponibile).

Laddove possibile o significativo, vengono infine realizzati dei confronti con l'andamento di indicatori fatti registrare da enti o unità organizzative comparabili con quella analizzata.

Sulla base delle risultanze della misurazione della performance effettivamente conseguita (rilevazione dei dati e calcolo degli indicatori) la Direzione Centrale Pianificazione, Organizzazione, Controllo e ICT (di seguito denominata DC POCI) provvede (avvalendosi della collaborazione dell'intera struttura organizzativa dell'INL e con il supporto dell'OIV) ad una analisi delle risultanze stesse, alla loro interpretazione e rendicontazione interna ed esterna.

Le performance vengono rappresentate in modo facilmente comprensibile ed intelligibile anche ai non addetti ai lavori. A tal fine ci si avvale di schede, report e grafici di facile consultazione.

La metodologia descritta favorisce una trasparenza totale sulla performance organizzativa, anche attraverso lo strumento della pubblicazione delle schede sul sito istituzionale. Ciò crea le condizioni per una valutazione della **performance "partecipata" con gli stakeholder dell'INL**.

2.3.2 Misurazione e valutazione della performance delle direzioni centrali e degli uffici del territorio

La misurazione e valutazione della performance degli uffici riguarda le Direzioni centrali, gli Uffici delle Direzioni centrali, l'Ufficio comunicazione e gli Uffici interregionali e territoriali.

La misurazione e la valutazione della performance degli uffici si fonda sulla capacità di realizzare i target attesi, ed è supportata da una scheda.

Partendo dagli obiettivi delle Direttive di I e II livello, attraverso indicatori e risorse assegnate ad ogni ufficio nell'ambito del processo di pianificazione strategica (Piano della performance), come dettagliato poi dalla programmazione operativa (programmazione e budget), viene costruita una "scheda obiettivi".

Nella "scheda obiettivi" sono contenute tutte le informazioni essenziali per procedere ad una valutazione generale dell'ufficio:

- il codice di riferimento degli obiettivi strategici
- gli obiettivi assegnati;
- gli indicatori;
- il peso che misura la rilevanza attribuita ad ogni specifico indicatore;
- il target relativo all'anno in cui si effettua la valutazione,
- il valore consuntivo dell'anno in cui si effettua la valutazione.

Nella scheda sono, poi, riepilogate le risorse economiche (costi) ed umane (personale) effettivamente a disposizione per la realizzazione dell'obiettivo.

2.4 Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale

2.4.1 Considerazioni generali

La valutazione della performance individuale è intesa come il processo attraverso cui si definisce, misura, valuta e riconosce (**in termini di premialità e di percorsi di carriera**) il contributo fornito dal dipendente, anche in base al confronto fra le attese dell'organizzazione ed il risultato effettivo conseguito, con un metodo che garantisca equità e coerenza rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.

Il Sistema di misurazione e valutazione, nella sua interezza, garantisce che i dipendenti saranno valutati senza penalizzazioni e discriminazioni in caso di lavoro **in modalità agile** rispetto a attività svolte in presenza, atteso che il lavoro svolto per obiettivi risponde alla nuova visione di una P.A. efficiente e non legata a logiche di esclusiva presenza fisica per rendere la prestazione lavorativa.

Le finalità prefissate dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro sono:

a. **Finalità gestionali**: si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare. Una tra le tante leve motivazionali può essere costituita da una ricompensa economica di natura variabile connessa al contributo fornito.
b. **Finalità organizzative**: si individuano le responsabilità di ruolo e si chiariscono le interdipendenze e i legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi aziendali.
c. **Finalità di sviluppo**: si intercettano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze, e ciò permette di individuare un percorso di formazione mirato, nonché possibili evoluzioni di carriera.

La valutazione della performance individuale si pone come finalità la creazione di un unico sistema, comune nelle logiche di impostazione di gestione per tutto il personale dell'INL, dirigenziale e non, della sede centrale e degli uffici territoriali, basato sulla declinazione a tutta la struttura degli obiettivi strategici.

Tutto ciò al fine di promuovere una cultura della performance (individuale, collettiva e organizzativa), nonché della responsabilità dei risultati in linea con il disposto normativo di cui al decreto legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii.

2.4.2 Le componenti del sistema

Nel sistema dell'Agenzia la valutazione individuale, in linea con le disposizioni di cui al d.lgs. n. 150/2009, è

di tipo misto, in quanto fonda il giudizio finale sulle seguenti due aree:

a. **Obiettivi di performance**;
b. **Comportamenti professionali** (ovvero competenze) **e capacità necessarie per il perseguimento di tali obiettivi**.

Le due aree hanno la medesima incidenza percentuale su tutte le figure professionali coinvolte:

- i **ruoli direttivi** (Dirigenti di I e II fascia);
- i **ruoli gestionali** (Responsabili Posizione Organizzativa);
- i **ruoli operativi** (dipendenti aree funzionali).

Tutti sono valutati per il **60% sulla componente obiettivi** e per il **40% sui comportamenti.**

La scheda relativa alla valutazione (figura 4) si articola di conseguenza in due sezioni, una attinente agli obiettivi e una comportamentale, concorrendo entrambe alla determinazione del giudizio finale; i punteggi sono calcolati separatamente sulle due componenti suddette e poi aggregati sinteticamente in un unico punteggio finale espresso in centesimi.

Figura 4 – Esempio di scheda di valutazione di performance organizzativa e comportamentale - aree funzionali.

DIPENDENTI III AREA CONTRATTUALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegato G.1
periodo di riferimento anno **2021**

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:	Rossi	Ufficio:	Ufficio I - DC Tutela		
Nome:	Andrea	Processo / Area:			
Email:	andrea.rossi@ispettorato.gov.it				
Data di nascita:	06/10/80	Assegnazione dal:	01/01/21	al	-
Qualifica	Funzionario informatico	Ordine di servizio n./del:	2		30/12/20

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:	Bianchi Marco	Assegnazione dal:	27/05/20	al	-
Ruolo:	Dirigente	Decr. di assegnazione n./del:	3		23/05/20
Direzione Centrale di riferimento:	DC Tutela, Sicurezza e Vigilanza del lavoro	Durata incarico ≥4 mesi nel periodo in esame			SI

Sez. I - C (VALUTAZIONE)

N. gg di servizio effettivo nel periodo in esame < 30gg	NO	ESONERATO DALLA VALUTAZIONE:	-	Tipo di valutazione:	Valutazione Finale

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DI GRUPPO ED INDIVIDUALI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

SEZIONE II - A.1 (OBIETTIVI DI GRUPPO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI) — Punteggio max conseguibile ($a.1_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Part.ne (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
28/02/21	LS1.01	Ridefinire le linee d'indirizzo dell'attività di vigilanza a seguito dell'emergenza sanitaria.	Aggiornamento del documento di programmazione dell'attività di vigilanza	10,0%	20,0%	100,00%	100,00%	10,00%
28/02/21	LS1.02	Assicurare l'uniformità ed il coordinamento degli interventi ispettivi.	Volume di comunicati/indicazioni della «Commissione centrale di	20,0%	30,0%	100,00%	50,00%	10,00%
28/02/21	LS1.03	Indirizzare i controlli sui settori e i fenomeni a maggior rischio di irregolarità	Ridefinire indicatori di performance degli III e ITL tesi a valorizzare gli aspetti	10,0%	10,0%	100,00%	100,00%	10,00%
28/02/21	LS1.04	Incrementare e uniformare la tutela contributiva dei lavoratori	Uniformare i sistemi di calcolo degli ITL	5,0%	50,0%	100,00%	100,00%	5,00%
28/02/21	LS1.05	Elaborazione di attività di analisi preventiva all'attivazione di vigilanze relative a fenomeni di irregolarità o realtà produttive multilocalizzate	Attuazione di vigilanze c.d. "speciali" o "straordinarie" o legate a progetti	35,0%	50,0%	100,00%	50,00%	17,50%
30/07/21	F.D. - 01	Assicurare il corretto svolgimento delle procedure concorsuali per le progressioni economiche	Procedure concorsuali	20,0%	50,0%	100,00%		
				100,00%			TOTALE	52,50%

Totale punteggio ponderato (A1): 15,75%

SEZIONE II - A.2 (OBIETTIVI INDIVIDUALI) — Punteggio max conseguibile ($a.2_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
28/02/21	LS1.05	Monitorare le vigilanze speciali	Grado di attuazione del monitoraggio	100,0%	100,00%	100,0%	100,00%
				100,00%		TOTALE	100,00%

Totale punteggio ponderato (A2): 30,00%

Totale punteggio ponderato (A1+A2): 45,75%

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore in presenza di adeguate e documentate motivazioni per non assegnare il punteggio su uno o più obi ettivi, indipendentemente dal risultato raggiunto dal gruppo, compilare una o più celle sottostanti
FD-01	Obiettivo integrato in data successiva per subentro necessità dell'ufficio di garantire il corretto svolgimento delle procedure concorsuali per le progressioni economiche
FD-01	Obiettivo non raggiunto per mancato espletamento delle procedure concorsuali nei tempi previsti

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val. (da 1 a 4)
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1 = Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali. 2 = Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali. 4 = Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	3	3,00
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1 = Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite. 2 = Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva. 3 = Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite. 4 = Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni dell'articolazione organizzativa di riferimento.	3	4,00
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1 = Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza. 2 = Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti. 3 = Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità. 4 = Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	3	3,60
ACCURATEZZA E QUALITA'	1 = Svolgimento delle proprie attività in maniera intempestiva. 2 = Svolgimento delle proprie attività in maniera inadeguata, in termini di accuratezza e qualità. 3 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità. 4 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità controllando con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate e verificando la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire un costante raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dagli stakeholder interni ed	3	3,50
RISOLUZIONE DELLE CRITICITA'	1 = Disinteresse verso l'individuazione e la risoluzione delle criticità. 2 = Affrontare e risolvere esclusivamente criticità elementari. 3 = Risolvere adeguatamente la maggior parte delle criticità operative dimostrando impegno e collaborazione. 4 = Risolvere criticità complesse, valutando gli effetti e/o imprevisti di ciascuna alternativa di soluzione e scegliendo quella ottimale.	3	4,00
		TOTALE (b)	18,10

Totale punteggio ponderato (B): 36,20%

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

Le valutazioni espresse ai minimi livelli (valore 1 e valore 2) devono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento, incluso eventuali violazioni del codice di comportamento e/o eventuali sanzioni disciplinari comminate.

Indicare se risultano attivi procedimenti disciplinari per comportamenti che, pur se non collegati direttamente alle fattispecie elencate nei "comportamenti", sono comunque inerenti al rapporto con	NO
Proposta di attribuzione della notazione di eccellenza (solo se il Totale (b) è pari a 20 e sono state realizzate prestazioni di particolare valore aggiunto per l'Amministrazione, motivate adeguatamente e supportate con elementi di apprezzamento). Motivare nel campo	NO

SEZIONE II - C (PUNTEGGIO TOTALE)

Punteggio perf. Obiettivi (A)	45,75%	Punteggio perf. Comportamentale (B)	36,20%	Punteggio totale (A+B)	81,95%

PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO DAL VALUTATORE: 81,95%

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

Nessuna osservazione

Data del confronto di Valutazione Infrannuale (monitoraggio)	06/07/21

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di valutazione della performance».

Data	20/02/22	Firma del Valutatore	Marco Bianchi
Data	20/02/22	Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	Andrea Rossi

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Nessuna osservazione

a) La componente obiettivi

La componente "obiettivi" costituisce la parte quantitativa e qualitativa della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi definiti nell'ambito del processo di programmazione dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro. Il Piano di performance individua infatti gli obiettivi strategici ed operativi dell'Agenzia nel suo complesso e delle articolazioni di cui essa si compone, formulando anche obiettivi trasversali che possono coinvolgere tutta la struttura. Tale sistema di obiettivi viene declinato, ai vari livelli gerarchici, in un sistema di obiettivi operativi individuali secondo i seguenti criteri generali.

- Per il **Direttore dell'Ispettorato**, gli obiettivi individuali sono definiti in stretto collegamento con gli obiettivi strategici individuati nel Piano della performance. In questo caso l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dal Ministro e deriva direttamente da quanto previsto nella Convenzione annuale.
- Per i **Dirigenti di I fascia**, la declinazione e l'assegnazione degli obiettivi specifici (organizzativi/individuali) è effettuata dal Direttore dell'Ispettorato. Gli obiettivi possono coincidere con gli obiettivi di Direttiva di I livello e, secondo le esigenze dell'Amministrazione, essere integrati da ulteriori assegnazioni.
- Per i **Dirigenti di II fascia**, la declinazione e l'assegnazione degli obiettivi organizzativi/individuali è effettuata dai Direttori centrali di riferimento. Gli obiettivi possono coincidere con gli obiettivi di Direttiva di II livello e, secondo le esigenze dell'Amministrazione, essere integrati da ulteriori assegnazioni.
- Per i dipendenti delle aree funzionali incaricati della **responsabilità di posizione organizzativa** gli obiettivi individuali possono coincidere con gli obiettivi assegnati al processo/team, integrati da eventuali ed ulteriori obiettivi individuali specifici.
- Per tutti gli altri **dipendenti delle aree funzionali**, la declinazione e l'assegnazione degli **obiettivi di gruppo** (che incidono sulla componente obiettivi per il **30%**) e degli **obiettivi individuali** (che incidono sulla componente obiettivi per il **30%**) è effettuata dai Dirigenti di riferimento, con l'ausilio dei responsabili di posizione organizzativa. Gli obiettivi individuali, ove ritenuto opportuno, possono essere integrati con l'assegnazione di ulteriori obiettivi/indicatori individuali rispetto a quelli assegnati agli uffici con la Direttiva di II livello e/o modificati nella parte relativa al peso dei singoli indicatori.

In tal modo, con particolare riferimento al collegamento degli obiettivi individuali dirigenziali (sia di I che di II fascia) con gli obiettivi strategici ed operativi fissati dal Piano della performance, gli obiettivi di *performance* organizzativa si traslano in quella individuale dirigenziale. In futuro si prevede, grazie agli sviluppi informatici che l'INL sta implementando, di riuscire ad ottenere informazioni più dettagliate che consentano di analizzare e misurare nel dettaglio i dati delle due diverse tipologie di performance per migliorarne i livelli di intersecazione e di complementarità. Tale attività sarà oggetto di successivo aggiornamento del Sistema.

b) La componente "comportamenti professionali"

Con riferimento alla componente comportamentale, applicata ai dirigenti di I e II fascia ed al personale delle aree funzionali, l'Ispettorato Nazionale del Lavoro considera "il modo di agire" delle persone, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell'ambito dell'attività lavorativa anche per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Per ogni valutato sono individuati 5 comportamenti, relativi ai campi intellettivo, relazionale, realizzativo e di gestione dell'incertezza, che variano in relazione al ruolo ricoperto. Ciò consente una valutazione il più possibile differenziata che evidenzi punti di forza e di debolezza di ciascun valutato.

La valutazione di ciascun comportamento può oscillare da un minimo di 1 a un massimo di 4, con l'indicazione di un livello atteso relativo a ciascun ruolo (vedi tabella 2). Per il dettaglio degli indicatori dei comportamenti si rinvia agli allegati A, B, C, D e E.

Tabella 2 - I comportamenti distinti per ruolo.

RUOLO	COMPORTAMENTI	Peso %	Livello atteso
DIRIGENTI di I fascia	Capacità di *governance* e di comunicazione istituzionale Innovazione e flessibilità Capacità decisionali Capacità e consapevolezza organizzativa Visione strategica e orientamento ai risultati	40%	3
DIRIGENTI di II fascia	Gestione delle risorse umane Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento all'utenza e/o al servizio Consapevolezza delle criticità e capacità organizzativa	40%	3
RESPONSABILI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE	Sviluppo e Trasferimento delle conoscenze Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento all'utenza e/o al servizio Consapevolezza delle criticità e capacità di coordinamento	40%	3
DIPENDENTI AREA III	Innovazione e Flessibilità Impegno verso l'organizzazione Orientamento all'utenza e/o al servizio Accuratezza e qualità Risoluzione delle criticità	40%	3
DIPENDENTI AREA II E I	Innovazione e Flessibilità Integrazione / collaborazione Orientamento all'utenza e/o al servizio Accuratezza e qualità Individuazione delle criticità	40%	3

Una valutazione in linea con la metodologia identificata evidenzierà i punti di forza e i margini di miglioramento di ciascun dipendente. Ciò consentirà di avere utili elementi gestionali sull'effettivo contributo qualitativo fornito dal valutato in relazione al ruolo ricoperto ed al periodo di osservazione.

Le valutazioni espresse ai minimi livelli (valore 1 e valore 2) debbono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento. Tra gli episodi critici rientrano, a pieno titolo, anche eventuali violazioni del Codice di comportamento e/o comportamenti che hanno dato luogo ad attivazione di contestazioni disciplinari, pur se non collegati direttamente alle fattispecie elencate nei "comportamenti", ma, comunque, inerenti al rapporto con l'Amministrazione.

Tra i **dipendenti delle aree funzionali** che abbiano raggiunto il punteggio pari a 4 in tutti i comportamenti, il dirigente dell'Ufficio potrà proporre l'attribuzione della notazione di "**eccellenza**", nel caso in cui siano realizzate prestazioni di particolare valore aggiunto per l'Amministrazione, che dovranno essere adeguatamente motivate e, ove possibile, supportate da elementi di apprezzamento.

Tali proposte, per singolo ufficio, non potranno superare, in ogni caso, la quota, maggiorata del 50%, stabilita preventivamente dalla contrattazione collettiva integrativa, sia nel caso in cui la contrattazione collettiva nazionale preveda l'eccellenza, sia nel caso in cui l'eccellenza sia eventualmente introdotta a livello di contrattazione integrativa.

Pertanto, i Dirigenti degli uffici potranno presentare, se riterranno che sussistano le condizioni sopra descritte, ciascuno nel rispetto delle percentuali massime previste, le candidature, adeguatamente motivate, dei dipendenti, ai quali intendono attribuire la notazione di "eccellente", al Comitato di Valutazione della performance.

Il Comitato di Valutazione della performance selezionerà le proposte rispondenti ai su indicati criteri di giudizio, e gli esiti, che non potranno, in ogni caso, superare le percentuali previste dalla contrattazione collettiva, saranno pubblicati sul sito istituzionale con la relativa motivazione.

Al fine di perseguire una maggiore omogeneità dei criteri di valutazione osservati dai Dirigenti e di assicurare una maggiore equità del Sistema di Valutazione, possono essere svolti incontri di calibrazione tra tutti i Valutatori del Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Agenzia, convocati dalla DC POCI e presieduti dal Direttore Centrale della direzione stessa.

2.5 Trasparenza del sistema e della sua applicazione

La trasparenza del sistema di misurazione e valutazione dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro è garantita da:

- adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del sistema;
- pubblicazione sul sito istituzionale del Sistema stesso, del Piano della performance, delle direttive di I e II livello ad esso collegate e della Relazione sulla performance;
- progettazione di interventi formativi rivolti a tutto il personale, dirigenziale e non, finalizzati a consolidare informazioni e competenze in merito al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- realizzazione di apposite giornate della trasparenza per la presentazione del Piano e della Relazione sulla performance agli stakeholder.

2.6 Rilevazione del benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema e della valutazione del superiore gerarchico

Periodicamente l'Ufficio Comunicazione conduce un'indagine sul personale dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, volta a sondare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema e la valutazione del superiore gerarchico. Tali indagini rientrano nelle attività della **performance partecipativa** dell'Agenzia.

2.7 Collegamento della valutazione della performance ai processi di gestione delle risorse umane

La promozione del merito ed il miglioramento della performance organizzativa ed individuale sono realizzate attraverso l'ancoraggio dei risultati conseguiti, certificati nella scheda di valutazione, all'erogazione della premialità, ai percorsi di carriera, alla formazione del personale e alla mobilità organizzativa *(ad esempio possibilità di ricoprire incarichi di posizione organizzativa).*

Il personale *sarà valutato* qualora nell'anno di riferimento abbia svolto almeno 30 giornate di servizio effettivo.

Il premio incentivante legato alla performance organizzativa ed individuale è volto alla valorizzazione delle potenzialità e competenze dei singoli, per il raggiungimento dell'efficienza ed efficacia dell'azione istituzionale.

Inoltre, ai fini di premiare il merito e la professionalità, l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, sulla base di apposite graduatorie delle valutazioni, può dare attuazione agli strumenti di premialità, sia economici che di carriera, di cui agli articoli 20 – 26 del d.lgs. n. 150/2009, quali:

(1) bonus annuale delle eccellenze (art. 21)

(2) premio annuale per l'innovazione (art. 22)

(3) progressioni economiche (art. 23)

(4) progressioni di carriera (art. 24)

(5) attribuzione di particolari incarichi e responsabilità (art. 25)

(6) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, sia in ambito nazionale che internazionale (art. 26).

Gli incentivi di cui ai punti (1), (2), (3) e (5) sopra riportati, sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

2.8 Collegamento della valutazione della performance al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)

Il sistema di misurazione e valutazione della performance considera le modalità con cui si realizza il coordinamento con il piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) prevedendo che l'accertamento della violazione del Codice di comportamento e delle norme legate al PTPCT incida negativamente sulla valutazione della performance, a prescindere dal livello di raggiungimento degli altri risultati.

In secondo luogo, il livello di osservanza delle indicazioni del PTPCT viene positivamente considerato nella valutazione della performance. Ciò implica che, in sede di pianificazione annuale della performance, è necessario valorizzare quelle 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 (art. 3, co. 4, d.P.R.

62/2013) e, nel caso dei dirigenti, al dovere di perseguire l'obiettivo assegnato (art. 13, co. 2).

Questi doveri, che potrebbero richiedere una integrazione con altri già previsti dalla normativa vigente, possono essere puntualmente declinati in comportamenti attesi suscettibili di essere premiati in sede di incentivazione delle performance del personale e di valutazione della capacità organizzativa del dirigente.

In questo modo, valorizzando l'adesione del dipendente ai comportamenti coerenti con il codice di comportamento e con le altre disposizioni che contengono specifici doveri, si innalza il livello di partecipazione virtuosa dei dipendenti con una sorta di "moral suasion". La leva incentivante/premiante si aggiungerebbe così a quella sanzionatoria, che resterebbe esclusiva dell'ambito della responsabilità disciplinare, con il risultato di valorizzare la funzione orientativa del codice legato al PTPCT, accanto a quella prescrittiva, più comunemente acquisita.

Questa indicazione viene realizzata attraverso la valutazione dei comportamenti direttamente riferibili ai doveri contenuti nel d.P.R. 62/2013 previsti nel "Sistema di misurazione della performance" nella parte in cui sono forniti gli strumenti per valutare, tra gli altri, i comportamenti individuali.

I doveri ai quali riferirsi sono ricavabili dalla declinazione dei principi generali contenuti all'art. 3 del d.P.R. 62/2013 ovvero: disciplina, onore, imparzialità, integrità, correttezza, buona fede, proporzionalità, obiettività, trasparenza, equità, ragionevolezza, indipendenza, astensione, cooperazione (rispetto a compiti, interessi o immagine PPAA), economicità, efficienza ed efficacia, piena parità e non discriminazioni, disponibilità e collaborazione con le altre pubbliche amministrazioni.

Con riferimento ai dirigenti, l'INL individua fra gli obiettivi di performance anche la diffusione della conoscenza del contenuto del codice di comportamento fra il personale e l'adesione dei dipendenti al sistema di princìpi e valori in esso contenuto. Ciò viene tradotto in azioni attese ed effetti misurabili, anche attraverso la percezione che del comportamento hanno gli utenti interni ed esterni dell'amministrazione.

3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro intervengono:

a. il **Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali**:
   - assegna gli obiettivi strategici all'Ispettorato del Lavoro tramite la stipula della "Convenzione";
   - valuta la performance individuale del Direttore dell'INL, su proposta dell'OIV.

b. il **Consiglio di Amministrazione**:
   - entro il 31 gennaio di ciascun anno, riceve il Piano della performance, documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Agenzia;
   - entro il 30 giugno di ciascun anno, riceve la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

c. il **Direttore dell'Ispettorato**:
   - adotta il Piano della performance e la Relazione sulla performance;
   - trasmette il Piano della performance e la Relazione sulla performance all'OIV e al Dipartimento della Funzione Pubblica;
   - assegna gli obiettivi ai Direttori Centrali e ne valuta la performance individuale;
   - adotta eventuali interventi correttivi al Piano intervenuti in corso di esercizio e/o segnalati dall'OIV, o dispone modifiche al Piano dovute al verificarsi di situazioni sopravvenute secondo le casistiche previste al paragrafo 7 del Sistema. In entrambi i casi le variazioni intervenute sono inserite nella Relazione della Performance e relazionate all'OIV ai fini della validazione (art.6 del d.lgs. n. 150/2009).

d. la **Direzione centrale Pianificazione, Organizzazione, Controllo e ICT**:
   - opera in funzione di cabina di regia dell'intero processo di programmazione della performance organizzativa dando a tutta la struttura le necessarie indicazioni operative;
   - coordina il processo di declinazione degli obiettivi di ciascun ufficio (Sede Centrale e uffici territoriali);
   - redige il "Piano triennale della performance dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro", avvalendosi della collaborazione degli Uffici competenti per materia, garantendo l'integrazione tra la programmazione strategica e quella economico-finanziaria dell'Agenzia;
   - redige la "Relazione sulla performance dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro" sulla base delle risultanze e degli esiti del processo di valutazione delle performance; per la redazione del documento complessivo si avvale della collaborazione degli Uffici competenti per materia;
   - sottopone al Direttore dell'INL la "Relazione sulla performance dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro";
   - collabora direttamente con i vertici dell'Agenzia, fornendo il proprio qualificato apporto sulla metodologia per la definizione degli obiettivi strategici e relativi indicatori e target;
   - effettua, anche avvalendosi dei sistemi di "business intelligence", il monitoraggio infrannuale degli obiettivi del Piano della Performance e redige il relativo documento che dà conto al primo semestre dell'anno dello stato di avanzamento di indicatori e obiettivi del Piano della Performance;
   - effettua, anche mediante l'utilizzo di sistemi di "business intelligence" la misurazione annuale della performance organizzativa, analizzando i risultati di gestione.

e. i **Direttori Centrali**:
   - in fase di programmazione individuano gli obiettivi operativi di competenza;
   - assegnano gli obiettivi ai propri dirigenti e curano le diverse fasi del processo previste dal "Sistema di misurazione e valutazione della performance", dall'assegnazione degli obiettivi individuali alla redazione finale delle schede di valutazione;
   - gestiscono l'intero processo di valutazione della performance individuale dei propri dirigenti e, per il tramite di questi, del personale delle aree funzionali assegnato nel rispetto delle disposizioni normative del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e delle linee guida in materia dettate dalla Funzione Pubblica;

– contribuiscono alla valutazione dei dirigenti di II fascia del territorio.

Il Direttore centrale risorse umane, finanziarie e logistica assegna gli obiettivi ai dirigenti del territorio sulla base degli obiettivi individuati dai competenti Direttori centrali.

f. i **Dirigenti di II fascia**:

– assegnano, con l'ausilio dei responsabili di posizione organizzativa, gli obiettivi al personale delle aree funzionali e ne monitorano l'andamento;

– gestiscono l'intero processo di valutazione della performance individuale del personale delle aree funzionali assegnato, nel rispetto delle disposizioni normative del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e delle linee guida in materia dettate dalla Funzione Pubblica.

I Direttori degli II.II.L. possono fornire elementi di valutazione dei dirigenti del territorio di riferimento.

g. i **Responsabili delle Posizioni Organizzative**:

– coadiuvano il dirigente nella declinazione e assegnazione degli obiettivi di gruppo e degli obiettivi individuali al personale delle aree funzionali inserito nella propria articolazione organizzativa;

– monitorano l'andamento degli obiettivi assegnati all'articolazione organizzativa, dei quali rispondono individualmente;

– in fase di valutazione infrannuale e finale dei singoli componenti il gruppo, propongono una valutazione sulla base dei risultati conseguiti e dei comportamenti tenuti, motivati e supportati da evidenze, ove necessario e previsto.

h. i **Dipendenti delle aree funzionali**:

– intervengono nel processo di valutazione, dalla fase di assegnazione obiettivi alla ricezione della scheda di valutazione finale, anche attraverso colloqui infra-annuali con il proprio Dirigente;

– concorrono alle indagini svolte dall'Amministrazione finalizzate a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

i. il **Comitato di valutazione della Performance**:

– è composto da un Direttore centrale con funzioni di Presidente, nominato annualmente dal Direttore dell'INL a rotazione fra i Direttori Centrali, e da cinque dirigenti di II fascia, nominati dal Direttore Centrale che lo presiede;

– riceve dai Dirigenti degli uffici le motivate proposte di riconoscimento di livelli di particolare eccellenza, nella componente comportamenti della valutazione della performance individuale dei dipendenti delle aree funzionali degli uffici e seleziona, tra le segnalazioni pervenute, quelle meritevoli di attribuzione della notazione di "eccellenza" (vds. par. 2.4.2, lett. b));

– riceve, in caso di mancato accoglimento delle contestazioni sulla valutazione, le istanze di conciliazione sulla decisione del valutatore, richiedendo alle parti, se necessario, documentazione a supporto della proposta di conciliazione da adottare.

j. l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**:

esercita in piena autonomia e indipendenza le competenze previste dall'art. 14 del d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. ed ogni altro compito previsto dalle norme. In particolare:

– fornisce supporto consulenziale ai vertici dell'Agenzia in materia di performance, anche per favorire al suo interno la diffusione della cultura della misurazione e valutazione;

– presidia, dal punto di vista tecnico metodologico, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, anche esprimendo il proprio parere vincolante in sede di revisione/aggiornamento annuale del sistema stesso;

– opera il controllo in prima istanza circa la conformità, appropriatezza ed effettività del ciclo di gestione della performance, segnalando agli organi competenti eventuali criticità, ritardi ed omissioni sugli adempimenti previsti per legge;

– monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e della trasparenza e integrità ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;

– garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'art. 8 c. 1 lettera d) del d.lgs. 150/2009;

- entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, valida la Relazione sulla performance ai fini dell'erogazione della premialità al personale dell'Agenzia;
- propone al Ministro del Lavoro la valutazione annuale del Direttore dell'INL.

4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1 Fasi e tempi della valutazione

Il processo si articola nelle seguenti fasi:

a) assegnazione degli obiettivi;

b) monitoraggio intermedio della performance;

c) redazione finale delle schede di valutazione.

a) Assegnazione degli obiettivi

Il processo di assegnazione degli obiettivi interessa tutta la struttura organizzativa dell'Agenzia.

Nel mese di gennaio dell'anno di riferimento, l'INL approva il Piano della performance, garantendo il necessario raccordo e collegamento tra la performance complessiva dell'Agenzia e le indicazioni fornite dalla Convenzione MLPS/INL. Gli obiettivi strategici di INL coincidono con gli obiettivi attribuiti al Direttore dell'Ispettorato.

Entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento:

- il Direttore dell'INL assegna formalmente gli obiettivi individuali ai Direttori Centrali;
- i Direttori Centrali assegnano formalmente gli obiettivi individuali ai Dirigenti di II fascia dei propri Uffici, utilizzando il modello di scheda di attribuzione degli obiettivi allegato al presente documento (*vds. all. F*).

Entro il mese di marzo, i Dirigenti assegnano formalmente gli obiettivi individuali ai propri dipendenti, utilizzando un'apposita scheda di attribuzione degli obiettivi (*vds. all. F*).

b) Monitoraggio intermedio della performance

Tale monitoraggio si concretizza, **per il personale delle aree funzionali**, in una valutazione infrannuale, da realizzarsi entro il mese di luglio, utilizzando la scheda di valutazione della performance (*vds. all. G*) che definisce lo stato di avanzamento dell'attività del personale.

Durante la fase di monitoraggio il valutatore deve, nello specifico:

- con riferimento agli obiettivi, verificare l'avanzamento dei lavori rispetto a quanto pianificato;
- con riferimento ai comportamenti, osservare ed annotare gli "episodi", consistenti in momenti di lavoro che hanno prodotto evidenti risultati, negativi e migliorabili;
- rilevare eventuali necessità di formazione del collaboratore e segnalarle al competente ufficio.

In presenza di comprovate situazioni, impreviste ed indipendenti dalla volontà del valutato, il valutatore potrà rimodulare/sostituire gli obiettivi, riassegnando al valutato gli obiettivi con una nuova scheda. Nel caso sia necessario, conseguentemente, rimodulare gli obiettivi del gruppo o degli altri componenti dello stesso, il valutatore dovrà riassegnarli con nuove schede.

Per i dirigenti di I e II fascia la valutazione infrannuale si identifica con il monitoraggio intermedio degli obiettivi. In presenza di comprovate situazioni, impreviste ed indipendenti dalla volontà del valutato, il valutatore potrà rimodulare/sostituire gli obiettivi, riassegnando al valutato gli obiettivi con una nuova scheda.

c) Redazione finale delle schede di valutazione

Entro il mese di febbraio dell'anno successivo (e comunque nel rispetto delle scadenze previste dal sistema) il valutatore si confronta con il valutato comunicando la valutazione espressa tramite la scheda di valutazione finale (*vds. all. G*), acquisendo la stessa, controfirmata per presa visione, annotando nella sezione "Eventuali note ed osservazioni del valutatore" la data dell'eventuale confronto di valutazione infrannuale (monitoraggio).

Entro il mese di maggio (e comunque nel rispetto delle scadenze previste dal sistema), i valutatori trasmettono i prospetti di sintesi delle valutazioni delle strutture alla DC Pianificazione, Organizzazione, Controllo e ICT (pianificazionestrategicainl@ispettorato.gov.it).

4.2 Le modalità

a) Soggetti (chi valuta chi)

Il Direttore dell'Ispettorato è valutato dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali su proposta dell'OIV.

I Direttori Centrali e il dirigente dell'Ufficio Comunicazione sono valutati dal Direttore dell'Ispettorato.

I Dirigenti di II fascia della sede centrale sono valutati dal Direttore Centrale di riferimento.

I Dirigenti di II fascia del territorio (IIL) sono valutati dal Direttore centrale Risorse umane, finanziarie e logistica, sentiti gli altri Direttori centrali.

I Dirigenti di II fascia del territorio (ITL) sono valutati dal Direttore centrale Risorse umane, finanziarie e logistica, sentiti gli altri Direttori centrali. I Direttori Interregionali possono fornire elementi di valutazione.

Il personale delle aree funzionali è valutato dal proprio Dirigente, su proposta del Responsabile pro tempore di posizione organizzativa di Processo, sentito il Responsabile pro tempore della eventuale posizione organizzativa di Team.

b) Calcolo della valutazione

Il punteggio relativo a ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il grado di raggiungimento del target per il rispettivo peso che riflette l'importanza attribuita ai singoli obiettivi.

Il punteggio complessivo relativo alla componente obiettivi si ottiene sommando tutti i valori così ponderati.

Il punteggio relativo a ciascun comportamento (da un minimo di 1,00 ad un massimo di 4,00) prevede l'assegnazione di una valutazione che esprime il giudizio del valutatore in relazione al comportamento atteso pari a 3,00.

Il punteggio complessivo relativo alla componente comportamenti (massimo 20) si ottiene sommando i punteggi relativi ai cinque singoli comportamenti.

Per ottenere il punteggio complessivo della performance individuale, i due punteggi relativi alle due componenti di valutazione (obiettivi e comportamenti) si applicano, quindi, i coefficienti ponderali:

- 60% obiettivi e 40% comportamenti.

In ragione della peculiare natura dell'incarico, il Direttore dell'INL sarà valutato solo sulla componente obiettivi.

c) Casi particolari per interim e variazioni di incarico

I **dirigenti** con responsabilità *ad interim* di altri uffici vengono valutati con riferimento agli obiettivi connessi al solo incarico principale.

La valutazione dei dirigenti sarà sempre effettuata dal Direttore Centrale *pro tempore* alla data di avvio del processo di valutazione stesso.

Per i dirigenti che, nel corso dell'anno oggetto di valutazione, abbiano avuto un'assegnazione ad altra Direzione Centrale, la valutazione sarà costituita da una media ponderata delle valutazioni concorrenti.

Per il **personale delle aree funzionali** la valutazione sarà sempre effettuata dal dirigente *pro tempore* alla data di avvio del processo di valutazione. I dirigenti eventualmente succedutisi nel corso del periodo valutato dovranno predisporre, prima della cessazione del loro incarico, le schede di valutazione attinenti al periodo temporale di riferimento, nel solo caso in cui abbiano retto l'ufficio per almeno 4 mesi.

In caso di trasferimento/distacco del valutato, la valutazione sarà effettuata proporzionalmente dal valutatore di ciascun ufficio per il periodo di competenza; l'esito della valutazione sarà comunicato dal dirigente pro tempore alla data di avvio del processo di valutazione.

La medesima procedura è applicata alla proposta del/dei Responsabile/i di Posizione Organizzativa (*vds. par. 4.2.a*).

d) Il ruolo dell'applicativo SVP a supporto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il processo gestionale relativo al sistema di valutazione adottato dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro sarà supportato, in tutte le sue fasi, da un sistema informatico (Sistema di Valutazione del Personale - SVP), che opererà su un'unica base dati che raccoglierà tutte le informazioni fascicolari (dati personali e di carriera) relative ai dipendenti.

Tanto varrà a garantire:

- l'accessibilità, l'affidabilità e la tracciabilità dei dati;
- l'univocità e la tempestività delle informazioni fruibili;
- la disponibilità di un sistema di reporting per la rappresentazione dei risultati, la comparazione temporale, l'analisi funzionale e le elaborazioni statistiche.

Sarà, inoltre, possibile tracciare le valutazioni direttamente sul sistema informatico con una notevole riduzione di supporti cartacei e la possibilità di stampare solo quando e quanto effettivamente necessario.

Il Sistema Informatico di Valutazione del Personale supporterà operativamente tutte le fasi del processo di valutazione dall'assegnazione degli obiettivi alla redazione delle schede di valutazione finale.

L'applicativo di Valutazione del Personale consentirà, inoltre, di annotare l'effettuazione dei colloqui tra valutatore e valutato in occasione dell'assegnazione degli obiettivi, della valutazione infrannuale e della valutazione finale.

5. PROCEDURE DI CONTESTAZIONE E DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

5.1 Coerenza e garanzie del sistema

La coerenza del sistema di valutazione della performance e la "correttezza" del giudizio di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, da alcuni elementi chiave:

- il processo di assegnazione degli obiettivi, fondato su caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni, che permettono di ancorare il successivo giudizio su elementi conosciuti e condivisi;
- il monitoraggio di avanzamento lavori durante l'anno, finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi alle effettive risorse umane/finanziarie a disposizione, con eventuale rimodulazione degli obiettivi assegnati;
- l'impegno da parte dei responsabili volto a sostenere i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi definiti, attraverso incontri di verifica dell'avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato, e soprattutto a creare un ambiente imperniato sulla fiducia e sulla collaborazione, al fine di fornire un feedback costruttivo, orientato alla crescita professionale del personale;
- la possibilità per il valutato di "contestare" in sede di valutazione il giudizio espresso dal valutatore.

5.2 Gestione delle contestazioni e delle conciliazioni

La valutazione finale dei **Direttori Centrali** da parte del Direttore dell'INL e quella dei **Dirigenti di II fascia** da parte dei Direttori Centrali può essere oggetto di contestazione per la parte relativa alla componente comportamenti, qualora per tale componente sia attribuito un punteggio complessivo inferiore a 15, e/o per la componente obiettivi in caso di mancato raggiungimento degli stessi.

La contestazione, contenente le relative motivazioni e l'eventuale richiesta di contraddittorio verbale con l'indicazione, ove ritenuto opportuno, di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Dirigente Centrale di riferimento entro cinque (5) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda.

Il Direttore Centrale, entro i successivi cinque (5) giorni lavorativi, può con atto scritto e motivato rigettare o accogliere la contestazione variando la valutazione precedentemente espressa.

La valutazione finale da parte del Dirigente nei confronti del **personale delle aree funzionali** può essere contestata per la parte relativa alla componente comportamenti, qualora per tale componente sia attribuito un punteggio complessivo inferiore a 15, e/o per la componente obiettivi in caso di mancato raggiungimento degli stessi.

La contestazione, contenente le relative motivazioni e l'eventuale richiesta di contraddittorio verbale con l'indicazione, ove ritenuto opportuno, di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Dirigente valutatore entro cinque (5) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda.

Il Dirigente, entro i successivi cinque (5) giorni lavorativi, risponde con atto scritto motivato rigettando o accogliendo la contestazione, quindi confermando o variando la valutazione precedentemente espressa.

La contestazione deve avvenire in forma scritta e deve necessariamente fare riferimento alle motivazioni espresse nella scheda di valutazione.

In caso di rigetto della contestazione, ove questa riguardi una valutazione con punteggio inferiore a 10 per la parte comportamenti, **il dipendente appartenente alle aree funzionali** può richiedere una **conciliazione**, entro cinque (5) giorni lavorativi dalla notizia del mancato accoglimento, avanti al Comitato di Valutazione della performance, che dovrà pronunciarsi sulla sola base della documentazione prodotta dall'istante (integrata da quella richiesta eventualmente al valutatore). Il Comitato fornirà entro 10 giorni lavorativi un parere obbligatorio, ma non vincolante, che sarà inviato al valutatore e al valutato. Detto parere potrà contenere una motivata proposta di modifica della valutazione contestata o potrà confermare la valutazione stessa. Nel primo caso il valutatore potrà accogliere le modifiche proposte o confermare la sua valutazione, motivando congruamente la sua decisione con nota scritta da notificare al valutato ed al Comitato entro i successivi dieci giorni lavorativi.

Il Comitato invierà la motivazione con cui il dirigente ha ritenuto di doversi discostare dal parere del Comitato stesso al Direttore Centrale di competenza ai fini della valutazione del dirigente medesimo.

Tabella 3 – Tempistiche per la valutazione ed eventuale contenzioso.

QUALIFICA	UFFICI	VALUTAZIONE		CONTENZIOSO	
		Scadenza	Invio*	Termine conclusione	Invio*
AREE FUNZIONALI	ITL	Entro il 28 FEBBRAIO	Entro il 10 MARZO	Entro il 31 MARZO	Entro il 10 APRILE
	IIL	Entro il 28 FEBBRAIO	Entro il 10 MARZO	Entro il 31 MARZO	Entro il 10 APRILE
	DIREZIONI CENTRALI	Entro il 28 FEBBRAIO	Entro il 10 MARZO	Entro il 31 MARZO	Entro il 10 APRILE
DIRIGENTI II FASCIA	TERRITORIO	Entro il 31 MARZO	Entro il 10 APRILE	Entro il 30 APRILE	Entro il 10 MAGGIO
	CENTRO	Entro il 31 MARZO	Entro il 10 APRILE	Entro il 30 APRILE	Entro il 10 MAGGIO
DIRIGENTI I FASCIA	-	Entro il 28 FEBBRAIO	Entro il 10 MARZO	Entro il 31 MARZO	Entro il 10 APRILE

*Invio alla DC POCI (pianificazionestrategicaInl@ispettorato.gov.it)

6. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Come già evidenziato nel paragrafo *2.2.2*, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance, di cui all'art 4. del d.lgs. n. 150/2009, che richiama esplicitamente la necessità di creare un raccordo con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Si tratta di un elemento di fondamentale importanza perché la valutazione della performance è effettivamente possibile solo se i risultati raggiunti sono messi a confronto con le risorse effettivamente disponibili/utilizzate.

L'integrazione e il collegamento logico tra il sistema di misurazione e valutazione della performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio è garantito attraverso:

- la coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi sottostanti;
- il coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- l'integrazione degli strumenti di rilevazione (degli obiettivi ed indicatori) e dei sistemi informativi a supporto dei differenti processi.

7. DISCIPLINA DI SITUAZIONI PARTICOLARI ED ECCEZIONALI

In presenza di situazioni particolari e/o eccezionali che rendano impossibile o particolarmente difficile il raggiungimento degli obiettivi assegnati sarà possibile rimodulare l'incidenza percentuale delle due componenti del Sistema (obiettivi e comportamenti).

Qualora, infatti, non fosse oggettivamente possibile definire e/o misurare gli obiettivi, per situazioni contingenti di natura eccezionale quali, ad esempio, revisione organigramma, riassetto organizzativo, mutamenti legislativi/istituzionali, eventi catastrofici, di emergenza sanitaria o di natura politica con conseguente limitazione di attività, oggettivamente documentabili, la valutazione della performance individuale sarà preceduta da una necessaria rimodulazione degli obiettivi.

Il Direttore dell'INL e i Direttori Centrali, a fronte di particolari esigenze, possono conferire specifici incarichi operativi, in funzione dei quali la componente obiettivi potrà avere un peso maggiore in ragione dello specifico incarico/progetto assegnato. In questo caso la valutazione sarà effettuata, separatamente, da ciascun dirigente assegnatario in proporzione al tempo lavorato presso ciascun ufficio.

8. ALLEGATI

A. Descrittori comportamentali (dirigenti di I fascia)
B. Descrittori comportamentali (dirigenti di II fascia);
C. Descrittori comportamentali (responsabili posizioni organizzative);
D. Descrittori comportamentali (dipendenti III area contrattuale);
E. Descrittori comportamentali (dipendenti II e I area contrattuale);
F. Fac-simile di scheda di attribuzione degli obiettivi;
G. Fac-simile di scheda di valutazione della performance.

Allegato A - Descrittori comportamentali (dirigenti di I fascia)

Comportamento	*Indicatori*	*Livello atteso*
CAPACITA' DI GOVERNANCE E DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	1. Dimostrare scarsa capacità nella gestione delle relazioni istituzionali con gli stakeholder interni ed esterni; 2. Le relazioni con gli stakeholder non sono sempre gestite in modo strutturato ed efficace; 3. Proficuo utilizzo delle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni quale strumento per rendere efficace la governance dell'Amministrazione; 4. La qualità delle relazioni con gli stakeholder è strumento per rendere efficace la governance dell'Amministrazione e contribuisce allo sviluppo e alla crescita della stessa.	**3**
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1. Mancata assunzione di atteggiamenti proattivi e orientati all'innovazione; 2. Adattamento con qualche difficoltà ai cambiamenti verso le innovazioni organizzativo-gestionali con modesto spirito collaborativo; 3. Efficace grado di propositività e sensibilità all'innovazione; 4. Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future con tempestività e flessibilità.	**3**
CAPACITA' DECISIONALI	1. Dimostrare scarsa tempestività nelle decisioni con scarsa attenzione alle priorità amministrative e agli obiettivi di performance; 2. Assumere decisioni minime e necessarie (routine) che non assicurano il raggiungimento degli obiettivi attesi; 3. Decidere tempestivamente sulla base delle priorità e dimostrare capacità di orientamento alla risoluzione delle problematiche; 4. Decidere sulla base delle priorità e dimostrare capacità decisionale anche in presenza di situazioni di contesto interne o esterne molto complesse.	**3**
CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	1. Programmare, organizzare e coordinare le attività con capacità decisionali non sempre adeguate, rendendo difficoltoso il raggiungimento dei risultati; 2. Avere consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, senza attuare azioni adeguate; 3. Sapere programmare organizzare e coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità, dimostrando buone capacità decisionali per il raggiungimento dei risultati. 4. Capacità di creare un clima di lavoro favorevole e produttivo, promuovendo il miglioramento continuo anche in un'ottica di partecipazione e contributo al miglioramento dell'intera struttura.	**3**
VISIONE STRATEGICA E ORIENTAMENTO AI RISULTATI	1. Dimostra scarsa propensione ad una visione strategica dell'azione amministrativa ottenendo scarsi risultati; 2. Non sempre porre in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, rendendo difficoltosa anche l'attuazione delle riforme; 3. Porre in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi dimostrando un'adeguata attenzione all'attuazione delle riforme nel rispetto dei tempi e delle modalità previste; 4. Porre in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, dimostrando una spiccata attenzione all'attuazione delle riforme e un'ottima capacità di visione strategica, che guarda anche oltre l'unità organizzativa di riferimento;	**3**

Allegato B - Descrittori comportamentali (dirigenti di II fascia)

Comportamento	*Indicatori*	*Livello atteso*
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	1. Porre scarsa attenzione allo sviluppo professionale delle persone assegnate ed alla loro partecipazione al raggiungimento degli obiettivi; 2. Dare supporto non sempre adeguato alla crescita professionale delle persone assegnate e promuoverne lo sviluppo delle competenze senza un approccio sistematico; 3. Supportare sistematicamente lo sviluppo professionale delle risorse umane gestite, anche esprimendo valutazioni congrue con il loro rendimento; 4. Riconoscere e orientare al meglio le competenze delle risorse umane gestite, attraverso un loro attivo coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi ed un efficace utilizzo e una coerente valutazione delle loro professionalità.	**3**
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali; 2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo; 3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali; 4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	**3**
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1. Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite; 2. Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva; 3. Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite; 4. Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni di ciascun ufficio.	**3**
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1. Non porre cura affinché alle richieste esplicite dell'utenza siano fornite risposte tempestive; 2. Non porre cura affinché siano fornite risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti; 3. Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, organizzando l'ufficio in modo da prevenire situazioni di potenziale disservizio e/o complessità; 4. Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, organizzando l'ufficio in modo da instaurare un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	**3**
CONSAPEVOLEZZA DELLE CRITICITÀ E CAPACITA' ORGANIZZATIVA	1. Non avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità del proprio ufficio; 2. Avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità del proprio ufficio, senza attuare azioni adeguate; 3. Avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità del proprio ufficio attuando azioni adeguate in una logica di miglioramento dei processi di lavoro; 4. Ottimizzare i processi di lavoro coinvolgendo e stimolando i propri collaboratori, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress.	**3**

Allegato C - Descrittori comportamentali (responsabili posizioni organizzative)

Comportamento	*Indicatori*	*Livello atteso*
SVILUPPO E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE	1. Dimostrare scarso impegno nell'acquisizione, nel trasferimento e diffusione delle conoscenze professionali; 2. Fornire informazioni e conoscenze professionali solo al componente del gruppo che ne fa richiesta; 3. Impegnarsi nella diffusione ai componenti del gruppo delle conoscenze professionali; 4. Mettere a disposizione dei componenti del gruppo le competenze professionali supportandoli nell'affrontare e risolvere situazioni complesse.	**3**
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali; 2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo; 3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali; 4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	**3**
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1. Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite; 2. Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva; 3. Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite; 4. Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni dell'articolazione organizzativa di riferimento.	**3**
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1. Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza; 2. Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti; 3. Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità; 4. Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	**3**
CONSAPEVOLEZZA DELLE CRITICITÀ E CAPACITA' DI COORDINAMENTO	1. Non avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità della propria unità organizzativa; 2. Avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità della propria unità organizzativa, senza attuare azioni di coordinamento adeguate all'attuazione dei programmi; 3. Saper coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità finalizzato al superamento delle criticità e all'attuazione dei programmi; 4. Coordinare il lavoro dei propri collaboratori coinvolgendoli, sostenendoli ed incoraggiandoli, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo nell'attuazione dei programmi, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress.	**3**

Allegato D - Descrittori comportamentali (dipendenti III area contrattuale)

Comportamento	*Indicatori*	***Livello atteso***
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali; 2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo; 3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali; 4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	**3**
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1. Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite; 2. Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva; 3. Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite; 4. Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni dell'articolazione organizzativa di riferimento.	**3**
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1. Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza; 2. Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti; 3. Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità; 4. Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	**3**
ACCURATEZZA E QUALITA'	1. Svolgimento delle proprie attività in maniera intempestiva; 2. Svolgimento delle proprie attività in maniera inadeguata, in termini di accuratezza e qualità; 3. Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità; 4. Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità controllando con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate e verificando la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire un costante raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dagli stakeholder interni ed esterni.	**3**
RISOLUZIONE DELLE CRITICITA'	1. Disinteresse verso l'individuazione e la risoluzione delle criticità; 2. Affrontare e risolvere esclusivamente criticità elementari; 3. Risolvere adeguatamente la maggior parte delle criticità operative dimostrando impegno e collaborazione; 4. Risolvere criticità complesse, valutando gli effetti e/o imprevisti di ciascuna alternativa di soluzione e scegliendo quella ottimale.	**3**

Allegato E - Descrittori comportamentali (dipendenti II e I area contrattuale)

Comportamento	*Indicatori*	*Livello atteso*
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1. Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali; 2. Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo; 3. Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali; 4. Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	**3**
INTEGRAZIONE/ COLLABORAZIONE	1. Non condividere le informazioni e la propria esperienza; 2. Relazionarsi con altri solo ed esclusivamente nell'ambito di quanto previsto dalle esecuzioni operative condividendo le esperienze esclusivamente su richiesta del collega; 3. Comprendere l'importanza che il proprio ed altrui contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune, condividendo le proprie esperienze e competenze a disposizione dei colleghi; 4. Porre attenzione alle esigenze ed obiettivi degli altri componenti dell'unità organizzativa, offrendo materialmente disponibilità e supporto ai colleghi.	**3**
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1. Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza; 2. Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti; 3. Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità; 4. Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	**3**
ACCURATEZZA E QUALITA'	1. Svolgimento delle proprie attività in maniera intempestiva; 2. Svolgimento delle proprie attività in maniera inadeguata, in termini di accuratezza e qualità; 3. Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità; 4. Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità controllando con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate; verificare la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire un costante raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dagli stakeholder interni ed esterni.	**3**
INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITA'	1. Disinteresse verso l'individuazione delle criticità; 2. Individuazione di criticità elementari; 3. Individuazione della maggior parte delle criticità operative con spirito collaborativo; 4. Individuazione delle criticità complesse proponendo soluzioni operative.	**3**

Allegato F – Fac-simile di scheda di attribuzione degli obiettivi

Allegato F.1

DIPENDENTI III AREA CONTRATTUALE
SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI

periodo di riferimento
anno

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Ufficio:	
Nome:		Processo / Area:	
Email:			
Data di nascita:		Assegnazione dal:	al
Qualifica		Ordine di servizio n./del:	

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:		Assegnazione dal:	al
Ruolo:		Decr. di assegnazione n./del:	
Direzione Centrale di riferimento:		Durata incarico ≥4 mesi nel periodo in esame	

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DI GRUPPO ED INDIVIDUALI) — Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

SEZIONE II - A.1 (OBIETTIVI DI GRUPPO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI) — Punteggio max conseguibile ($a.1_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Part.ne (%)	Target	Consuntivo	Valutazione (%)
				10,0%				
				10,00%			TOTALE	0,00%
							Totale punteggio ponderato (A1)	0,00%

SEZIONE II - A.2 (OBIETTIVI INDIVIDUALI) — Punteggio max conseguibile ($a.2_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target	Consuntivo	Valutazione (%)
				0,00%		TOTALE	0,00%
						Totale punteggio ponderato (A2)	0,00%
						Totale punteggio ponderato (A1+A2)	0,00%

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE) — Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val. (da
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1= Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali. 2 = Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali. 4 = Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	3	
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1= Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite. 2 = Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva. 3 = Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite. 4 = Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni dell'articolazione organizzativa di riferimento.	3	
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1= Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza. 2 = Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti. 3 = Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità. 4 = Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	3	
ACCURATEZZA E QUALITA'	1= Svolgimento delle proprie attività in maniera intempestiva. 2 = Svolgimento delle proprie attività in maniera inadeguata, in termini di accuratezza e qualità. 3 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità. 4 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità controllando con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate e verificando la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire un costante raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dagli stakeholder interni ed esterni.	3	
RISOLUZIONE DELLE CRITICITA'	1= Disinteresse verso l'individuazione e la risoluzione delle criticità. 2 = Affrontare e risolvere esclusivamente criticità elementari. 3 = Risolvere adeguatamente la maggior parte delle criticità operative dimostrando impegno e collaborazione. 4 = Risolvere criticità complesse, valutando gli effetti e/o imprevisti di ciascuna alternativa di soluzione e scegliendo quella ottimale.	3	
		TOTALE	0,00
		Totale punteggio ponderato (B)	0,00%

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di attribuzione degli obiettivi».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Allegato F.2

DIPENDENTI I E II AREA CONTRATTUALE

SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI

periodo di riferimento
anno

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Ufficio:	
Nome:		Processo / Area:	
Email:			
Data di nascita:		Assegnazione dal:	al
Qualifica		Ordine di servizio n./del:	

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:		Assegnazione dal:	al
Ruolo:		Decr. di assegnazione n./del:	
Direzione Centrale di riferimento:		Durata incarico ≥4 mesi nel periodo in esame	

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DI GRUPPO ED INDIVIDUALI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

SEZIONE II - A.1 (OBIETTIVI DI GRUPPO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI) — Punteggio max conseguibile ($a.1_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Part.ne (%)	Target	Consuntivo	Valutazione (%)
				0,00%			TOTALE	0,00%
					Totale punteggio ponderato (A1)			0,00%

SEZIONE II - A.2 (OBIETTIVI INDIVIDUALI) — Punteggio max conseguibile ($a.2_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target	Consuntivo	Valutazione (%)
				0,00%		TOTALE	0,00%
					Totale punteggio ponderato (A2)		0,00%
					Totale punteggio ponderato (A1+A2)		0,00%

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val. (da 1 a 4)
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1 = Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali. 2 = Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali. 4 = Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	3	
INTEGRAZIONE/ COLLABORAZIONE	1 = Non condividere le informazioni e la propria esperienza. 2 = Relazionarsi con altri solo ed esclusivamente nell'ambito di quanto previsto dalle esecuzioni operative condividendo le esperienze esclusivamente su richiesta del collega. 3 = Comprendere l'importanza che il proprio ed altrui contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune, condividendo le proprie esperienze e competenze a disposizione dei colleghi. 4 = Porre attenzione alle esigenze ed obiettivi degli altri componenti dell'unità organizzativa, offrendo materialmente disponibilità e supporto ai colleghi.	3	
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1 = Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza. 2 = Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti. 3 = Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità. 4 = Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	3	
ACCURATEZZA E QUALITA'	1 = Svolgimento delle proprie attività in maniera intempestiva. 2 = Svolgimento delle proprie attività in maniera inadeguata, in termini di accuratezza e qualità. 3 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità. 4 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità controllando con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate; verificare la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire un costante raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dagli stakeholder interni ed esterni.	3	
INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITA'	1 = Disinteresse verso l'individuazione delle criticità. 2 = Individuazione di criticità elementari. 3 = Individuazione della maggior parte delle criticità operative con spirito collaborativo. 4 = Individuazione delle criticità complesse proponendo soluzioni operative.	3	
		TOTALE (b)	0,00
		Totale punteggio ponderato (B)	0,00%

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di attribuzione degli obiettivi».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Allegato F.3

RESPONSABILE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI

periodo di riferimento
anno

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Ufficio:		
Nome:		Processo / Area:		
Email:				
Data di nascita:		Assegnazione dal:	al	
Qualifica		Ordine di servizio n./del:		

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:		Assegnazione dal:	al	
Ruolo:		Decr. di assegnazione n./del:		
Direzione Centrale di riferimento:		Durata incarico ≥4 mesi nel periodo in esame		

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DI PROCESSO/TEAM ED INDIVIDUALI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

SEZIONE II - A.1 (OBIETTIVI DI PROCESSO/TEAM ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI) — Punteggio max conseguibile ($a.1_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Part.ne (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
							TOTALE	
							Totale punteggio ponderato (A1)	

SEZIONE II - A.2 (OBIETTIVI INDIVIDUALI) — Punteggio max conseguibile ($a.2_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
						TOTALE	
						Totale punteggio ponderato (A2)	
						Totale punteggio ponderato (A1+A2)	

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val.(da 1 a 4)
SVILUPPO E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE	1 = Dimostrare scarso impegno nell'acquisizione, nel trasferimento e diffusione delle conoscenze professionali. 2 = Fornire informazioni e conoscenze professionali solo al componente del gruppo che ne fa richiesta. 3 = Impegnarsi nella diffusione ai componenti del gruppo delle conoscenze professionali. 4 = Mettere a disposizione dei componenti del gruppo le competenze professionali supportandoli nell'affrontare e risolvere situazioni complesse.	3	
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1 = Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali. 2 = Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali. 4 = Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	3	
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1 = Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite. 2 = Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva. 3 = Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite. 4 = Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni dell'articolazione organizzativa di riferimento.	3	
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1 = Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza. 2 = Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti. 3 = Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità. 4 = Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	3	
CONSAPEVOLEZZA DELLE CRITICITA' E CAPACITA' DI COORDINAMENTO	1 = Non avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità della propria unità organizzativa. 2 = Avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità della propria unità organizzativa, senza attuare azioni di coordinamento adeguate all'attuazione dei programmi. 3 = Sapere coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità finalizzato al superamento delle criticità e all'attuazione dei 4 = Coordinare il lavoro dei propri collaboratori coinvolgendoli, sostenendoli ed incoraggiandoli, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo nell'attuazione dei programmi, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress.	3	
			TOTALE (b)	
			Totale punteggio ponderato (B)	

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di attribuzione degli obiettivi».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Allegato F.4

DIRIGENTE II FASCIA

SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI

periodo di riferimento anno

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Qualifica:			
Nome:		Ufficio /Direzione:			
Email:		Assegnazione dal:		al	
Data di nascita:		Decr. di assegnazione n./del:			

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:		Assegnazione dal:		al	
Ruolo:		Decr. di assegnazione n./del:			
Direzione Centrale di riferimento:					

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DIRETTIVA II LIVELLO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Codice Scheda	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
							TOTALE (a)	

Totale punteggio ponderato (A)

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val.(da 1 a 4)
GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE	1 = Porre scarsa attenzione allo sviluppo professionale delle persone assegnate ed alla loro partecipazione al raggiungimento degli obiettivi. 2 = Dare supporto non sempre adeguato alla crescita professionale delle persone assegnate e promuoverne lo sviluppo delle competenze senza un approccio sistematico. 3 = Supportare sistematicamente lo sviluppo professionale delle risorse umane gestite, anche esprimendo valutazioni congrue con il loro rendimento. 4 = Riconoscere e orientare al meglio le competenze delle risorse umane gestite, attraverso un loro attivo coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi ed un efficace utilizzo e una coerente valutazione delle loro professionalità.	3	
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1 = Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali. 2 = Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali. 4 = Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	3	
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1 = Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite. 2 = Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva. 3 = Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite. 4 = Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni di ciascun ufficio.	3	
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1 = Non porre cura affinché alle richieste esplicite dell'utenza siano fornite risposte tempestive. 2 = Non porre cura affinché siano fornite risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti. 3 = Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, organizzando l'ufficio in modo da prevenire situazioni di potenziale disservizio e/o complessità. 4 = Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, organizzando l'ufficio in modo da instaurare un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	3	
CONSAPEVOLEZZA DELLE CRITICITÀ E CAPACITA'	1 = Non avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità del proprio ufficio. 2 = Avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità del proprio ufficio, senza attuare azioni adeguate. 3 = Avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità del proprio ufficio attuando azioni adeguate in una logica di miglioramento dei processi di lavoro. 4 = Ottimizzare i processi di lavoro coinvolgendo e stimolando i propri collaboratori, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress.	3	
			TOTALE (b)

Totale punteggio ponderato (B)

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di attribuzione degli obiettivi».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Allegato F.5

DIRIGENTE I FASCIA

SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI

periodo di riferimento anno

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Qualifica:			
Nome:		Direzione:			
Email:		Assegnazione dal:		al	
Data di nascita:		Decr. di assegnazione n./del:			

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:	
Ruolo:	

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DIRETTIVA I LIVELLO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Codice Scheda	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
							TOTALE (a)	
							Totale punteggio ponderato (A)	

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val. (da 1 a 4)
CAPACITA' DI GOVERNANCE E DI COMUNICAZION	1 = Dimostrare scarsa capacità nella gestione delle relazioni istituzionali con gli stakeholder interni ed esterni. 2 = Le relazioni con gli stakeholder non sono sempre gestite in modo strutturato ed efficace. 3 = Proficuo utilizzo delle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni quale strumento per rendere efficace la governance dell'Amministrazione. 4 = La qualità delle relazioni con gli stakeholder è strumento per rendere efficace la governance dell'Amministrazione e contribuisce allo sviluppo e alla crescita della stessa.	3	
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1 = Mancata assunzione di atteggiamenti proattivi e orientati all'innovazione. 2 = Adattamento con qualche difficoltà ai cambiamenti verso le innovazioni organizzativo- gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Efficace grado di propositività e sensibilità all'innovazione. 4 = Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future con tempestività e flessibilità.	3	
CAPACITA' DECISIONALI	1 = Dimostrare scarsa tempestività nelle decisioni con scarsa attenzione alle priorità amministrative e agli obiettivi di performance. 2 = Assumere decisioni minime e necessarie (routine) che non assicurano il raggiungimento degli obiettivi attesi. 3 = Decidere tempestivamente sulla base delle priorità e dimostrare capacità di orientamento alla risoluzione delle problematiche. 4 = Decidere sulla base delle priorità e dimostrare capacità decisionale anche in presenza di situazioni di contesto interne o esterne molto complesse.	3	
CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	1 = Programmare, organizzare e coordinare le attività con capacità decisionali non sempre adeguate, rendendo difficoltoso il raggiungimento dei risultati. 2 = Avere consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, senza attuare azioni adeguate. 3 = Sapere programmare organizzare e coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità, dimostrando buone capacità decisionali per il raggiungimento dei 4 = Capacità di creare un clima di lavoro favorevole e produttivo, promuovendo il miglioramento continuo anche in un'ottica di partecipazione e contributo al miglioramento dell'intera struttura.	3	
VISIONE STRATEGICA E ORIENTAMENTO AI RISULTATI	1 = Dimostra scarsa propensione ad una visione strategica dell'azione amministrativa ottenendo scarsi risultati. 2 = Non sempre porre in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, rendendo difficoltosa anche l'attuazione delle riforme. 3 = Porre in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi dimostrando un'adeguata attenzione all'attuazione delle riforme nel rispetto dei tempi e delle modalità previste. 4 = Porre in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, dimostrando una spiccata attenzione all'attuazione delle riforme e un'ottima capacità di visione strategica, che guarda anche oltre l'unità organizzativa di riferimento.	3	
			TOTALE (b)
			Totale punteggio ponderato (B)

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di attribuzione degli obiettivi».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Allegato G – Fac-simile di scheda di valutazione della performance

Allegato G.1

DIPENDENTI III AREA CONTRATTUALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

periodo di riferimento anno

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Ufficio:	
Nome:		Processo / Area:	
Email:			
Data di nascita:		Assegnazione dal:	al
Qualifica		Ordine di servizio n./del:	

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:		Assegnazione dal:	al
Ruolo:		Decr. di assegnazione n./del:	
Direzione Centrale di riferimento:		Durata incarico ≥4 mesi nel periodo in esame	

Sez. I - C (VALUTAZIONE)

N. gg di servizio effettivo nel periodo in esame ≤ 30gg		ESONERATO DALLA VALUTAZIONE:	-	Tipo di valutazione:	

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DI GRUPPO ED INDIVIDUALI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

SEZIONE II - A.1 (OBIETTIVI DI GRUPPO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI) — Punteggio max conseguibile ($a.1_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Part.ne (%)	Target	Consuntivo	Valutazione (%)
				0,00%			TOTALE	0,00%
				Totale punteggio ponderato (A1)				0,00%

SEZIONE II - A.2 (OBIETTIVI INDIVIDUALI) — Punteggio max conseguibile ($a.2_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target	Consuntivo	Valutazione (%)
				0,00%		TOTALE	0,00%
				Totale punteggio ponderato (A2)			0,00%
				Totale punteggio ponderato (A1+A2)			0,00%

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore
	in presenza di adeguate e documentate motivazioni per non assegnare il punteggio su uno o più obiettivi, indipendentemente dal risultato raggiunto dal gruppo, compilare una o più celle sottostanti

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val. (da
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1= Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali. 2 = Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali. 4 = Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	3	
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1= Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite. 2 = Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva. 3 = Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite. 4 = Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni dell'articolazione organizzativa di riferimento.	3	
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1= Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza. 2 = Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti. 3 = Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità. 4 = Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	3	
ACCURATEZZA E QUALITA'	1= Svolgimento delle proprie attività in maniera intempestiva. 2 = Svolgimento delle proprie attività in maniera inadeguata, in termini di accuratezza e qualità. 3 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità. 4 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità controllando con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate e verificando la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire un costante raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dagli stakeholder interni ed esterni	3	
RISOLUZIONE DELLE CRITICITA'	1= Disinteresse verso l'individuazione e la risoluzione delle criticità. 2 = Affrontare e risolvere esclusivamente criticità elementari. 3 = Risolvere adeguatamente la maggior parte delle criticità operative dimostrando impegno e collaborazione. 4 = Risolvere criticità complesse, valutando gli effetti e/o imprevisti di ciascuna alternativa di soluzione e scegliendo quella ottimale.	3	
		TOTALE	0,00
		Totale punteggio ponderato (B)	0,00%

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

Le valutazioni espresse ai minimi livelli (valore 1e valore 2) devono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento, incluso eventuali violazioni del codice di comportamento e/o eventuali sanzioni disciplinari comminate.

Indicare se risultano attivi procedimenti disciplinari per comportamenti che, pur se non collegati direttamente alle fattispecie elencate nei " comportamenti" , sono comunque inerenti al rapporto con l'Amministrazione.

Proposta di attribuzione della notazione di eccellenza
(solo se il Totale (b) è pari a 20 e sono state realizzate prestazioni di particolare valore aggiunto per l'Amministrazione, motivate adeguatamente e supportate con elementi di apprezzamento). Motivare nel campo sottostante.

SEZIONE II - C (PUNTEGGIO TOTALE)

Punteggio perf. Obiettivi (A)	0,00%	Punteggio perf. Comportamentale (B)	0,00%	Punteggio totale (A+B)	0,00%
			PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO DAL VALUTATORE	0,00%	

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

Data del confronto di Valutazione Infrannuale (monitoraggio)

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di valutazione della performance».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Allegato G.2

DIPENDENTI I E II AREA CONTRATTUALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

periodo di riferimento anno

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Ufficio:	
Nome:		Processo / Area:	
Email:			
Data di nascita:		Assegnazione dal:	al
Qualifica		Ordine di servizio n./del:	

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:		Assegnazione dal:	al
Ruolo:		Decr. di assegnazione n./del:	
Direzione Centrale di riferimento:		Durata incarico ≥4 mesi nel periodo in esame	

Sez. I - C (VALUTAZIONE)

N. gg di servizio effettivo nel periodo in esame ≤ 30gg		ESONERATO DALLA VALUTAZIONE:	-	Tipo di valutazione:	

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DI GRUPPO ED INDIVIDUALI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

SEZIONE II - A.1 (OBIETTIVI DI GRUPPO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI) — Punteggio max conseguibile ($a.1_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Part.ne (%)	Target	Consuntivo	Valutazione (%)
				0,00%			TOTALE	0,00%
				Totale punteggio ponderato (A1)				0,00%

SEZIONE II - A.2 (OBIETTIVI INDIVIDUALI) — Punteggio max conseguibile ($a.2_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target	Consuntivo	Valutazione (%)
				0,00%		TOTALE	0,00%
				Totale punteggio ponderato (A2)			0,00%
				Totale punteggio ponderato (A1+A2)			0,00%

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore
	in presenza di adeguate e documentate motivazioni per non assegnare il punteggio su uno o più obiettivi, indipendentemente dal risultato raggiunto dal gruppo, compilare una o più celle sottostanti

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val. (da 1 a 4)
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1 = Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali. 2 = Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali. 4 = Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	3	
INTEGRAZIONE/ COLLABORAZIONE	1 = Non condividere le informazioni e la propria esperienza. 2 = Relazionarsi con altri solo ed esclusivamente nell'ambito di quanto previsto dalle esecuzioni operative condividendo le esperienze esclusivamente su richiesta del collega. 3 = Comprendere l'importanza che il proprio ed altrui contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune, condividendo le proprie esperienze e competenze a disposizione dei 4 = Porre attenzione alle esigenze ed obiettivi degli altri componenti dell'unità organizzativa, offrendo materialmente disponibilità e supporto ai colleghi.	3	
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1 = Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza. 2 = Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti. 3 = Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità. 4 = Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	3	
ACCURATEZZA E QUALITA'	1 = Svolgimento delle proprie attività in maniera intempestiva. 2 = Svolgimento delle proprie attività in maniera inadeguata, in termini di accuratezza e qualità. 3 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità. 4 = Svolgere l'attività assegnata con tempestività, accuratezza e qualità controllando con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate; verificare la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire un costante raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dagli stakeholder interni ed esterni.	3	
INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITA'	1 = Disinteresse verso l'individuazione delle criticità. 2 = Individuazione di criticità elementari. 3 = Individuazione della maggior parte delle criticità operative con spirito collaborativo. 4 = Individuazione delle criticità complesse proponendo soluzioni operative.	3	
		TOTALE (b)	0,00
		Totale punteggio ponderato (B)	0,00%

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

Le valutazioni espresse ai minimi livelli (valore 1 e valore 2) devono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento, incluso eventuali violazioni del codice di comportamento e/o eventuali sanzioni disciplinari comminate.

Indicare se risultano attivi procedimenti disciplinari per comportamenti che, pur se non collegati direttamente alle fattispecie elencate nei "comportamenti", sono comunque inerenti al rapporto con l'Amministrazione.

Proposta di attribuzione della notazione di eccellenza
(solo se il Totale (b) è pari a 20 e sono state realizzate prestazioni di particolare valore aggiunto per l'Amministrazione, motivate adeguatamente e supportate con elementi di apprezzamento). Motivare nel campo

SEZIONE II - C (PUNTEGGIO TOTALE)

Punteggio perf. Obiettivi (A)	0,00%	Punteggio perf. Comportamentale (B)	0,00%	Punteggio totale (A+B)	0,00%
			PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO DAL VALUTATORE	0,00%	

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

Data del confronto di Valutazione Infrannuale (monitoraggio)

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di valutazione della performance».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Allegato G.3

RESPONSABILE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

periodo di riferimento: anno

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Ufficio:	
Nome:		Processo / Area:	
Email:			
Data di nascita:		Assegnazione dal:	al:
Qualifica		Ordine di servizio n./del:	

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:		Assegnazione dal:	al:
Ruolo:		Decr. di assegnazione n./del:	
Direzione Centrale di riferimento:		Durata incarico ≥4 mesi nel periodo in esame	

Sez. I - C (VALUTAZIONE)

N. gg di servizio effettivo nel periodo in esame < 30gg		ESONERATO DALLA VALUTAZIONE:	-	Tipo di valutazione:	

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DI PROCESSO/TEAM ED INDIVIDUALI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

SEZIONE II - A.1 (OBIETTIVI DI PROCESSO/TEAM ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI) — Punteggio max conseguibile ($a.1_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Part.ne (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
							TOTALE	
							Totale punteggio ponderato (A1)	

SEZIONE II - A.2 (OBIETTIVI INDIVIDUALI) — Punteggio max conseguibile ($a.2_{max}$): 30%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
						TOTALE	
						Totale punteggio ponderato (A2)	
						Totale punteggio ponderato (A1+A2)	

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore
	In presenza di adeguate e documentate motivazioni per non assegnare il punteggio su uno o più obiettivi, indipendentemente dal risultato raggiunto dal gruppo, compilare una o più celle sottostanti

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val.(da 1a 4)
SVILUPPO E TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE	1 = Dimostrare scarso impegno nell'acquisizione, nel trasferimento e diffusione delle conoscenze professionali. 2 = Fornire informazioni e conoscenze professionali solo al componente del gruppo che ne fa richiesta. 3 = Impegnarsi nella diffusione ai componenti del gruppo delle conoscenze professionali. 4 = Mettere a disposizione dei componenti del gruppo le competenze professionali supportandoli nell'affrontare e risolvere situazioni complesse.	3	
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1 = Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali. 2 = Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali. 4 = Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	3	
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1 = Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite. 2 = Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva. 3 = Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite. 4 = Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni dell'articolazione organizzativa di riferimento.	3	
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1 = Non fornire risposte tempestive alle richieste esplicite dell'utenza. 2 = Non fornire risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti. 3 = Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità. 4 = Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, instaurando un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	3	
CONSAPEVOLEZZA DELLE CRITICITA' E CAPACITA' DI COORDINAMENTO	1 = Non avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità della propria unità organizzativa. 2 = Avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità della propria unità organizzativa, senza attuare azioni di coordinamento adeguate all'attuazione dei programmi. 3 = Sapere coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità finalizzato al superamento delle criticità e all'attuazione dei 4 = Coordinare il lavoro dei propri collaboratori coinvolgendoli, sostenendoli ed incoraggiandoli, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo nell'attuazione dei programmi, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress.	3	
			TOTALE (b)	
			Totale punteggio ponderato (B)	

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

Le valutazioni espresse ai minimi livelli (valore 1 e valore 2) devono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento, incluso eventuali violazioni del codice di comportamento e/o eventuali sanzioni disciplinari comminate.

Indicare se risultano attivi procedimenti disciplinari per comportamenti che, pur se non collegati direttamente alle fattispecie elencate nel "comportamenti", sono comunque inerenti al rapporto con l'Amministrazione.

Proposta di attribuzione della notazione di eccellenza
(solo se il Totale (b) è pari a 20 e sono state realizzate prestazioni di particolare valore aggiunto per l'Amministrazione, motivate adeguatamente e supportate con elementi di apprezzamento). Motivare nel campo

SEZIONE II - C (PUNTEGGIO TOTALE)

Punteggio perf. Obiettivi (A)		Punteggio perf. Comportamentale (B)		Punteggio totale (A+B)	

PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO DAL VALUTATORE

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

Data del confronto di Valutazione Infrannuale (monitoraggio)

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di valutazione della performance».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Allegato G.4

DIRIGENTE II FASCIA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

periodo di riferimento	
anno	

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Qualifica:			
Nome:		Ufficio /Direzione:			
Email:		Assegnazione dal:		al	
Data di nascita:		Decr. di assegnazione n./del:			

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:		Assegnazione dal:		al	
Ruolo:		Decr. di assegnazione n./del:			
Direzione Centrale di riferimento:		Durata incarico ≥4 mesi nel periodo in esame			

Sez. I - C (VALUTAZIONE)

N. gg di servizio effettivo nel periodo in esame ≤ 30gg		ESONERATO DALLA VALUTAZIONE:	-	Tipo di valutazione:	

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DIRETTIVA II LIVELLO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Codice Scheda	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
							TOTALE (a)	

Totale punteggio ponderato (A)

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore
	in presenza di adeguate e documentate motivazioni per non assegnare il punteggio su uno o più obiettivi, compilare una o più celle sottostanti

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val.(da 1 a 4)
GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE	1 = Porre scarsa attenzione allo sviluppo professionale delle persone assegnate ed alla loro partecipazione al raggiungimento degli obiettivi. 2 = Dare supporto non sempre adeguato alla crescita professionale delle persone assegnate e promuoverne lo sviluppo delle competenze senza un approccio sistematico. 3 = Supportare sistematicamente lo sviluppo professionale delle risorse umane gestite, anche esprimendo valutazioni congrue con il loro rendimento. 4 = Riconoscere e orientare al meglio le competenze delle risorse umane gestite, attraverso un loro attivo coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi ed un efficace utilizzo e una coerente valutazione delle loro professionalità.	3	
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1 = Dimostrare resistenza alle innovazioni organizzativo gestionali. 2 = Assecondare le innovazioni organizzativo gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Partecipare attivamente alle innovazioni organizzativo gestionali. 4 = Porsi in maniera proattiva di fronte alle innovazioni organizzativo gestionali.	3	
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	1 = Dimostrare resistenza nell'applicazione delle direttive impartite. 2 = Applicare le direttive impartite in maniera inadeguata e/o intempestiva. 3 = Applicare puntualmente e tempestivamente le direttive impartite. 4 = Dare attuazione alle direttive impartite in chiave partecipativa e di costruttiva aderenza alle situazioni di ciascun ufficio.	3	
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E/O AL SERVIZIO	1 = Non porre cura affinché alle richieste esplicite dell'utenza siano fornite risposte tempestive. 2 = Non porre cura affinché siano fornite risposte di servizio adeguate ai bisogni degli utenti. 3 = Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'utenza, organizzando l'ufficio in modo da prevenire situazioni di potenziale disservizio e/o complessità. 4 = Considerare la soddisfazione dell'utenza come principale priorità su cui concentrarsi, organizzando l'ufficio in modo da instaurare un rapporto continuo che consenta di migliorare l'efficacia del servizio offerto.	3	
CONSAPEVOLEZZA DELLE CRITICITÀ E CAPACITA'	1 = Non avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità del proprio ufficio. 2 = Avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità del proprio ufficio, senza attuare azioni adeguate. 3 = Avere consapevolezza delle esigenze e delle criticità del proprio ufficio attuando azioni adeguate in una logica di miglioramento dei processi di lavoro. 4 = Ottimizzare i processi di lavoro coinvolgendo e stimolando i propri collaboratori, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo, dimostrando autocontrollo e capacità di gestione dello stress.	3	
			TOTALE (b)

Totale punteggio ponderato (B)

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

Le valutazioni espresse ai minimi livelli (valore 1 e valore 2) devono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento, incluso eventuali violazioni del codice di comportamento e/o eventuali sanzioni disciplinari comminate.

Indicare se risultano attivi procedimenti disciplinari per comportamenti che, pur se non collegati direttamente alle fattispecie elencate nei "comportamenti", sono comunque inerenti al rapporto con l'Amministrazione.

SEZIONE II - C (PUNTEGGIO TOTALE)

Punteggio perf. Obiettivi (A)		Punteggio perf. Comportamentale (B)		Punteggio totale (A+B)	

PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO DAL VALUTATORE

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di valutazione della performance».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato

Allegato G.5

DIRIGENTE I FASCIA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

periodo di riferimento anno

SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)

Sez. I - A (VALUTATO)

Cognome:		Qualifica:			
Nome:		Direzione:			
Email:		Assegnazione dal:		al	
Data di nascita:		Decr. di assegnazione n./del:			

Sez. I - B (VALUTATORE)

Valutatore:	
Ruolo:	

Sez. I - C (VALUTAZIONE)

N. gg di servizio effettivo nel periodo in esame ≤ 30gg		ESONERATO DALLA VALUTAZIONE:	-	Tipo di valutazione:	

SEZIONE II - A (PERFORMANCE OBIETTIVI DIRETTIVA I LIVELLO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI)

Punteggio max conseguibile (A_{max}): 60%

Data di assegnazione	Codice Obiettivo	Codice Scheda	Denominazione	Indicatore	Peso (%)	Target (%)	Consuntivo (%)	Valutazione (%)
							TOTALE (a)	

Totale punteggio ponderato (A)

Codice Obiettivo	Eventuali note ed osservazioni del valutatore in presenza di adeguate e documentate motivazioni per non assegnare il punteggio su uno o più obiettivi, compilare una o più celle sottostanti

SEZIONE II - B (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)

Punteggio max conseguibile (B_{max}): 40%

Comportamento	Indicatori	Livello atteso	Punteggio del val.(da 1 a 4)
CAPACITA' DI GOVERNANCE E DI COMUNICAZION	1 = Dimostrare scarsa capacità nella gestione delle relazioni istituzionali con gli stakeholder interni ed esterni. 2 = Le relazioni con gli stakeholder non sono sempre gestite in modo strutturato ed efficace. 3 = Proficuo utilizzo delle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni quale strumento per rendere efficace la governance dell'Amministrazione. 4 = La qualità delle relazioni con gli stakeholder è strumento per rendere efficace la governance dell'Amministrazione e contribuisce allo sviluppo e alla crescita della stessa.	3	
INNOVAZIONE E FLESSIBILITA'	1 = Mancata assunzione di atteggiamenti proattivi e orientati all'innovazione. 2 = Adattamento con qualche difficoltà ai cambiamenti verso le innovazioni organizzativo- gestionali con modesto spirito collaborativo. 3 = Efficace grado di propositività e sensibilità all'innovazione. 4 = Promuovere cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future con tempestività e flessibilità.	3	
CAPACITA' DECISIONALI	1 = Dimostrare scarsa tempestività nelle decisioni con scarsa attenzione alle priorità amministrative e agli obiettivi di performance. 2 = Assumere decisioni minime e necessarie (routine) che non assicurano il raggiungimento degli obiettivi attesi. 3 = Decidere tempestivamente sulla base delle priorità e dimostrare capacità di orientamento alla risoluzione delle problematiche. 4 = Decidere sulla base delle priorità e dimostrare capacità decisionale anche in presenza di situazioni di contesto interne o esterne molto complesse.	3	
CAPACITA' E CONSAPEVOLEZZ A ORGANIZZATIVA	1 = Programmare, organizzare e coordinare le attività con capacità decisionali non sempre adeguate, rendendo difficoltoso il raggiungimento dei risultati. 2 = Avere consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, senza attuare azioni adeguate. 3 = Sapere programmare organizzare e coordinare il lavoro dei propri collaboratori in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità, dimostrando buone capacità decisionali per il raggiungimento dei risultati. 4 = Capacità di creare un clima di lavoro favorevole e produttivo, promuovendo il miglioramento continuo anche in un'ottica di partecipazione e contributo al miglioramento dell'intera struttura.	3	
VISIONE STRATEGICA E ORIENTAMENTO AI RISULTATI	1 = Dimostra scarsa propensione ad una visione strategica dell'azione amministrativa ottenendo scarsi risultati. 2 = Non sempre porre in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, rendendo difficoltosa anche l'attuazione delle riforme. 3 = Porre in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi dimostrando un'adeguata attenzione all'attuazione delle riforme nel rispetto dei tempi e delle modalità previste. 4 = Porre in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari organizzativi, dimostrando una spiccata attenzione all'attuazione delle riforme e un ottima capacità di visione strategica, che guarda anche oltre l'unità organizzativa di riferimento.	3	
		TOTALE (b)	

Totale punteggio ponderato (B)

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

Le valutazioni espresse ai minimi livelli (valore 1 e valore 2) devono essere motivate in maniera articolata e comprovate da episodi critici rilevati nel corso dell'anno di riferimento, incluso eventuali violazioni del codice di comportamento e/o eventuali sanzioni disciplinari comminate.

Indicare se risultano attivi procedimenti disciplinari per comportamenti che, pur se non collegati direttamente alle fattispecie elencate nei "comportamenti", sono comunque inerenti al rapporto con l'Amministrazione.

SEZIONE II - C (PUNTEGGIO TOTALE)

Punteggio perf. Obiettivi (A)		Punteggio perf. Comportamentale (B)	Punteggio totale (A+B)	

PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO DAL VALUTATORE

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

SEZIONE III (FIRME)

Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente «scheda di valutazione della performance».

Data		Firma del Valutatore	
Data		Firma del dipendente (p.p.v. e ricevuta copia)	

Eventuali note ed osservazioni del valutato