

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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



## SOMMARIO

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PREMESSA ALL'AGGIORNAMENTO 2025 .....                                                                                                       | 4  |
| <i>Premessa all'aggiornamento 2024</i> .....                                                                                                | 5  |
| <i>Premessa all'aggiornamento 2023</i> .....                                                                                                | 6  |
| 1. IL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DEL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI.....                                                   | 8  |
| 2. PRINCIPI GENERALI.....                                                                                                                   | 10 |
| 3. IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO.....                                                                                         | 11 |
| 3.1 IL MODELLO DELLA "PIRAMIDE DEL VALORE" .....                                                                                            | 11 |
| 3.2 LA MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO .....                                                                                                | 12 |
| 4. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....                                                                                             | 14 |
| 4.1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE .....                                                                                                   | 14 |
| 4.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....                                                                                       | 19 |
| 4.3 RENDICONTAZIONE.....                                                                                                                    | 21 |
| 5. TITOLARI DELLA FUNZIONE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....                                                             | 22 |
| 5.1 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV): .....                                                                    | 23 |
| 6. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....                                                                                                        | 24 |
| 6.1 LIVELLI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....                                                               | 24 |
| 6.2 STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....                                                                           | 25 |
| 6.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO NEL SUO COMPLESSO. ....                                         | 26 |
| 6.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE.....                                                              | 27 |
| 6.5 PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA. VALUTAZIONE PARTECIPATIVA. .... | 29 |
| 6.6 SVILUPPO DELLA CULTURA DELLA VALUTAZIONE .....                                                                                          | 30 |
| 7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....                                                                                                          | 31 |
| 7.1 PERFORMANCE INDIVIDUALE: RISULTATI.....                                                                                                 | 33 |
| 7.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE: COMPORTAMENTI.....                                                                                             | 36 |
| 7.3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....                                                                                        | 39 |
| 7.4 VALUTAZIONE NEGATIVA .....                                                                                                              | 39 |
| 8. CASI PARTICOLARI .....                                                                                                                   | 40 |
| 8.1 UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE DEL MINISTRO .....                                                                                     | 40 |
| 8.2 CESSAZIONE DALL'INCARICO IN CORSO D'ANNO DEL VALUTATO E DEL VALUTATORE .....                                                            | 40 |
| 8.3 DIRIGENTI <i>AD INTERIM</i> .....                                                                                                       | 41 |
| 9. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....                                              | 42 |
| 9.1 PROGRAMMAZIONE .....                                                                                                                    | 42 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 9.2 MISURAZIONE - COLLOQUI E MONITORAGGI INTERMEDI ..... | 42 |
| 9.3 VALUTAZIONE CONCLUSIVA.....                          | 42 |
| 10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....                     | 45 |
| INDICE ALLEGATI .....                                    | 48 |

## PREMESSA ALL'AGGIORNAMENTO 2025

Il presente aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) -nel solco già tracciato con la revisione del 2024, resasi necessaria per allinearla il documento nuova tecnostruttura<sup>1</sup> – ne consolida il contenuto introducendo ulteriori innovazioni, al fine di garantire la funzionalità del Sistema al miglioramento della qualità dei servizi resi dall'Amministrazione.

L'aggiornamento si muove in parallelo allo sviluppo ed al lancio di una nuova piattaforma digitale ad uso interno del Ministero, che consentirà - in modo dinamico ed integrato- di monitorare costantemente il livello di realizzazione degli obiettivi propri di ciascuna struttura, al fine di misurare la performance complessiva del Dicastero e, soprattutto, il grado di realizzazione ed implementazione del Valore Pubblico.

L'aggiornamento tiene conto, altresì, dell'avvenuta elaborazione e presentazione, nel 2025, di un modello di controllo di gestione<sup>2</sup> (la cui operatività è programmata a partire dal ciclo della performance 2026), quale strumento di monitoraggio continuo delle attività dell'amministrazione e di ottimizzazione dei processi decisionali e dell'impiego delle risorse disponibili, umane, finanziarie e strumentali. Funzionale a tale strumento, pertanto, è la rilevazione delle risorse umane impiegate nelle diverse tipologie di obiettivi di performance tramite apposita scheda introdotta come nuovo allegato al documento (allegato R.U.).

Il presente aggiornamento risponde, inoltre, alla esigenza di valorizzare i feedback e le esperienze applicative emersi durante il primo anno di applicazione del Sistema, come adeguato al nuovo assetto dipartimentale. Ed invero, pur mantenendo l'impianto del documento già adottato nel 2024, si è inteso allineare il SMVP - in un'ottica di continuo efficientamento ed ammodernamento dell'Amministrazione - a quanto evidenziato dall'OIV in merito all' *"importanza di procedere a graduali implementazioni del Sistema relativamente alle previsioni (...) riferite alla misurazione e valutazione del valore pubblico (utili anche alla misurazione della performance organizzativa complessiva), alle prescrizioni delle Linee Guida di Funzione Pubblica n. 4 ("partecipazione alla valutazione della performance organizzativa" degli stakeholders) e delle Linee Guida n. 5 del 2019 (valutazione della performance individuale) nonché di quelle del 28 novembre 2023 ("Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale)"*<sup>3</sup>.

Il presente documento approccia, quindi, la dimensione del Valore pubblico affiancandone alla tradizionale accezione di incremento del benessere della collettività, cui l'Amministrazione concorre come suo fine ultimo, la concezione di *performance delle performances*, in quanto idonea a fornire anche una rappresentazione dell'intensità dell'attività amministrativa.

Sotto il profilo della valutazione partecipativa, l'aggiornamento tiene conto della analitica mappatura degli stakeholders, adeguata al nuovo contesto organizzativo, effettuata con il contributo di tutte le Direzioni generali, quali *owner* dei processi di produzione. Tale mappatura rappresenta il primo dei vari passi già programmati nell'aggiornando SMVP ed il cui restante iter è quindi illustrato all'interno del presente documento, in vista della piena realizzazione del principio della partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa di questa Amministrazione.

Inoltre, con riferimento ai "Progetti" quali unità di analisi aggiuntive da prendere a riferimento per la valutazione della performance, il nuovo assetto dipartimentale ha costituito l'occasione per l'avvio di un

---

<sup>1</sup> A completamento del processo di riorganizzazione del Dicastero, sono stati emanati il D.M. n. 29 del 7 marzo 2025 di individuazione degli Uffici di livello dirigenziale non generale nell'ambito dei Dipartimenti e delle Direzioni generali del Ministero del lavoro e delle politiche sociali con relativa definizione dei compiti ed il D.M. n. 49 del 18 aprile 2025 con il quale tali Uffici sono stati graduati in fasce retributive.

<sup>2</sup> Il decreto legislativo n. 286/1999, relativo al riordino e potenziamento dei meccanismi di monitoraggio e valutazione dei costi e dei risultati delle attività delle Amministrazioni pubbliche, prevede che queste sviluppino un proprio modello di controllo di gestione, dotandosi di strumenti per la verifica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati, anche mediante tempestivi interventi correttivi.

<sup>3</sup> Così l'OIV nel proprio *"Parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) del Ministero del lavoro e delle politiche sociali"* del 2024, emesso ai sensi dell'art 7, comma 1 del d. lgs n. 150/2009.

monitoraggio sistematico - segnatamente sotto il profilo del rispetto dei tempi programmati per la produzione degli output previsti - di alcuni progetti speciali pianificati nell'ambito del Dipartimento per il lavoro. La finalità è quella di ricomprendere anche tali unità, secondo un approccio graduale proporzionato al livello di maturità raggiunto dal Sistema, nell'ambito della valutazione della performance complessiva dell'Amministrazione.

Sotto il profilo della misurazione e valutazione della performance individuale, nella presente revisione, sempre secondo un approccio di miglioramento graduale, si intende valorizzare la diffusione della cultura della valutazione al fine di garantire il raggiungimento di un grado di maggiore consapevolezza, nei valutati e nei valutatori, del processo di valutazione e delle sue implicazioni e ricadute organizzative, nell'ottica di superare progressivamente la percezione di valutazione gerarchica a favore di una concezione della valutazione come confronto relazionale. In tale ottica, e sempre secondo un approccio graduale che possa consentire la maturazione della consapevolezza di cui sopra, si inseriscono lo strumento dell'autovalutazione, da affinare e dettagliare concretamente nel corso dei successivi aggiornamenti del Sistema (es. attraverso un adeguamento continuo del dizionario dei comportamenti e l'introduzione di griglie di autovalutazione), nonché, ma solo una volta che il Sistema avrà raggiunto una elevata maturità, metodi valutativi ulteriori rispetto a quello unidirezionale, quali ad esempio la valutazione dal basso ovvero la valutazione fra pari.

Infine, sotto il profilo più strettamente operativo, alla luce dei feedback forniti in sede di applicazione del Sistema, sono state apportate anche modifiche agli Allegati e, corrispettivamente, al testo del SMVP, al fine di garantire la sistematicità del documento. Si è trattato, in particolare, della correzione di taluni refusi, dell'allineamento dei dati comuni a diverse schede di assegnazione e monitoraggio degli obiettivi. Da ultimo, per una maggior chiarezza nella consultazione, sono state introdotte migliorie al Dizionario dei comportamenti, alle schede delle Relazioni sui comportamenti organizzativi e alle schede di valutazione nonché, come sopra accennato, è stato inserito tra gli allegati la scheda di rilevazione delle risorse umane impiegate in ciascun obiettivo (allegato R.U.) e predisposto - a chiusura del testo - un indice degli allegati.

## **PREMESSA ALL'AGGIORNAMENTO 2024<sup>4</sup>**

*“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”<sup>5</sup> inteso quale “insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance”<sup>6</sup>.*

*Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, è stato adottato, da ultimo, il 27 giugno 2023 per essere applicato a partire dal ciclo della performance 2024<sup>7</sup>.*

*Medio tempore il legislatore ha previsto una strutturale riorganizzazione del dicastero con una serie di profonde innovazioni tra le quali, in primis, l'adozione del modello dipartimentale in luogo di quello segretariale.*

---

<sup>4</sup> D.m. n. 157 del 23 ottobre 2024

<sup>5</sup> Cfr. art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 “Sistema di misurazione e valutazione della performance” come modificato dall’art. 5, comma 1, lettera a) del d.lgs. n.74/2017.

<sup>6</sup> Così le Linee Guida del Dipartimento di Funzione Pubblica n. 2/2017.

<sup>7</sup> In conformità al principio - immanente alla materia della misurazione e valutazione della performance - in base al quale il valutato deve essere posto in condizione di conoscere preventivamente i criteri in base ai quali avverrà la valutazione della propria prestazione lavorativa.

*Il processo di riorganizzazione, concluso al primo livello con il DPCM n. 230 del 22 novembre 2023<sup>8</sup>, ha comportato il necessario adeguamento del SMVP al nuovo assetto con particolare riferimento ai ruoli organizzativi e alle relative interazioni in termini di:*

- *processi di valutazione e conciliazione,*
- *modalità di assegnazione degli obiettivi e corrispondente misurazione,*
- *descrittori comportamentali e relativa valutazione.*

*La presente revisione costituisce, altresì, occasione per avviare il progressivo allineamento alle osservazioni formulate dall'OIV in sede di approvazione dell'aggiornamento SMVP, secondo un approccio orientato al miglioramento continuo. Si è inteso, quindi, progettare una dimensione valutativa di ampiezza tale da coinvolgere i vari livelli della performance sia di tipo individuale che di tipo organizzativo (fino alla performance dell'amministrazione nel suo complesso) - nonché le risorse, le aree strategiche e gli obiettivi finalizzati al raggiungimento del Valore Pubblico, in coerenza con la logica integrata sottostante al PIAO.*

*Il presente aggiornamento è la risultante di un processo di elaborazione che ha visto la partecipazione ed il contributo della tecnostuttura del Dicastero, in costante interlocuzione con l'OIV.*

*Il presente Sistema tiene conto per quanto possibile delle "Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale" emanate dalla Presidenza del Consiglio dei ministri il 28 novembre 2023, per la cui completa ricezione si rinvia alla fase di aggiornamento annuale da completare ad avvenuto consolidamento del nuovo assetto dipartimentale del Dicastero.*

## **PREMESSA ALL'AGGIORNAMENTO 2023<sup>9</sup>**

*Come noto, il decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 - così come modificato dal decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 – reca disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, prevedendo processi innovativi finalizzati al miglioramento della performance dell'Amministrazione e di tutto il personale, nonché l'obbligo per le amministrazioni di aggiornare annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (in seguito SMVP) che ogni amministrazione formalizza, ai sensi dell'articolo 7 del citato d.lgs. n. 150/2009, in un documento nel quale vengono definite le modalità di realizzazione delle diverse fasi del ciclo della performance. Il SMVP rappresenta, quindi, l'insieme degli strumenti, dei sistemi informativi e delle tecniche che supportano le amministrazioni nella programmazione, misurazione e valutazione della performance (ciclo della performance). Con il presente documento viene revisionato ed aggiornato il sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa ed individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale di questa Amministrazione, – adottato con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali in data 7 aprile 2011. Nella revisione ed aggiornamento del SMVP si è tenuto conto delle indicazioni fornite dal Dipartimento della funzione pubblica nelle linee guida n. 1, adottate a giugno 2017 per il Piano della Performance dei Ministeri, n. 2, adottate a dicembre 2017 sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, n. 3, adottate a novembre 2018 per la Relazione sulla performance, n. 4, adottate a novembre 2019 sulla Valutazione partecipativa, e n. 5, adottate a dicembre 2019 sulla Valutazione della performance individuale. Si è tenuto conto, altresì, dell'esperienza applicativa del Sistema precedente, delle esigenze di adeguamento al mutato assetto organizzativo del Ministero, delle recenti modifiche normative in materia di programmazione strategica delle Pubbliche Amministrazioni, delle indicazioni e delle proposte formulate dall'Organismo Indipendente di valutazione della Performance, delle*

---

<sup>8</sup> Regolamento di riorganizzazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e degli Uffici di diretta collaborazione (GU Serie Generale n.38 del 15-02-2024).

<sup>9</sup> D.M. n. 94 del 27 giugno 2023

*osservazioni fornite dalle OO.SS. e dal CUG. Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance sostituisce integralmente quello precedente ed è operativo a partire dal ciclo della performance dell'anno 2024. L'aggiornamento del Sistema, predisposto dal Segretario Generale nella sua funzione di coordinamento delle funzioni inerenti alla performance, è stato condiviso dall' Ufficio di Gabinetto e dalle Direzioni generali e ha ricevuto il parere positivo dell'OIV.*

## 1. IL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DEL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI

L'attuale assetto organizzativo del Ministero è la risultante di un processo di profonda riorganizzazione<sup>10</sup>, avviato dopo circa un anno dal precedente intervento<sup>11</sup>, che ha comportato il passaggio dal modello organizzato per direzioni (coordinate dal Segretariato Generale), al modello organizzato per dipartimenti – ovvero articolazioni organizzative di primo livello finalizzate ad assicurare l'esercizio organico e integrato delle funzioni del Ministero.

I dipartimenti sono 3, articolati al loro interno in strutture dirigenziali di livello generale (fino ad un massimo di 12). Si specifica che alle dirette dipendenze dei Capi dei Dipartimenti sono istituiti gli Uffici di Staff, quali Uffici dirigenziali di livello non generale, come previsto dall'art. 1, comma 3, del D.M. n. 29 del 7 marzo 2025. Gli Uffici di Staff sono 11, come si evince dall'organigramma aggiornato *"Dipartimenti-Uffici di Staff"* riportato nella figura n. 2.

La riorganizzazione ha investito anche gli uffici di diretta collaborazione del Ministro, nonché la individuazione delle aree relative a funzioni e compiti del Ministero (aree funzionali) all'interno delle quali si esplica l'azione amministrativa ministeriale.

Ulteriore significativo intervento ha riguardato il passaggio delle competenze in materia di politiche attive del lavoro e dei servizi per il lavoro dall'ANPAL al Ministero, con la conseguente cessazione dell'attività dell'Agenzia (e ripartizione del relativo personale tra il dicastero e l'INAPP).

Di seguito, si riporta il nuovo organigramma.

---

<sup>10</sup> Cfr. nota n.1

<sup>11</sup> Decreto ministeriale 25 gennaio 2022 – pubblicato nella Gazzetta Ufficiale in data 12 marzo 2022, ed entrato in vigore il 27 marzo 2022 – con il quale sono state individuate le unità organizzative di livello dirigenziale non generale nell'ambito del Segretariato generale e delle Direzioni generali del Ministero, definendone i relativi compiti. L'assetto pregresso era costituito solo da uffici di amministrazione centrale, con un Segretariato generale, 10 Direzioni generali (più l'Unità di missione per il coordinamento delle attività di gestione degli interventi previsti nel PNRR), un posto funzione dirigenziale di livello generale - da conferire per i compiti di cui all'art. 19, comma 10, del d.lgs. n. 165/2001 - e 51 uffici di livello dirigenziale non generale.



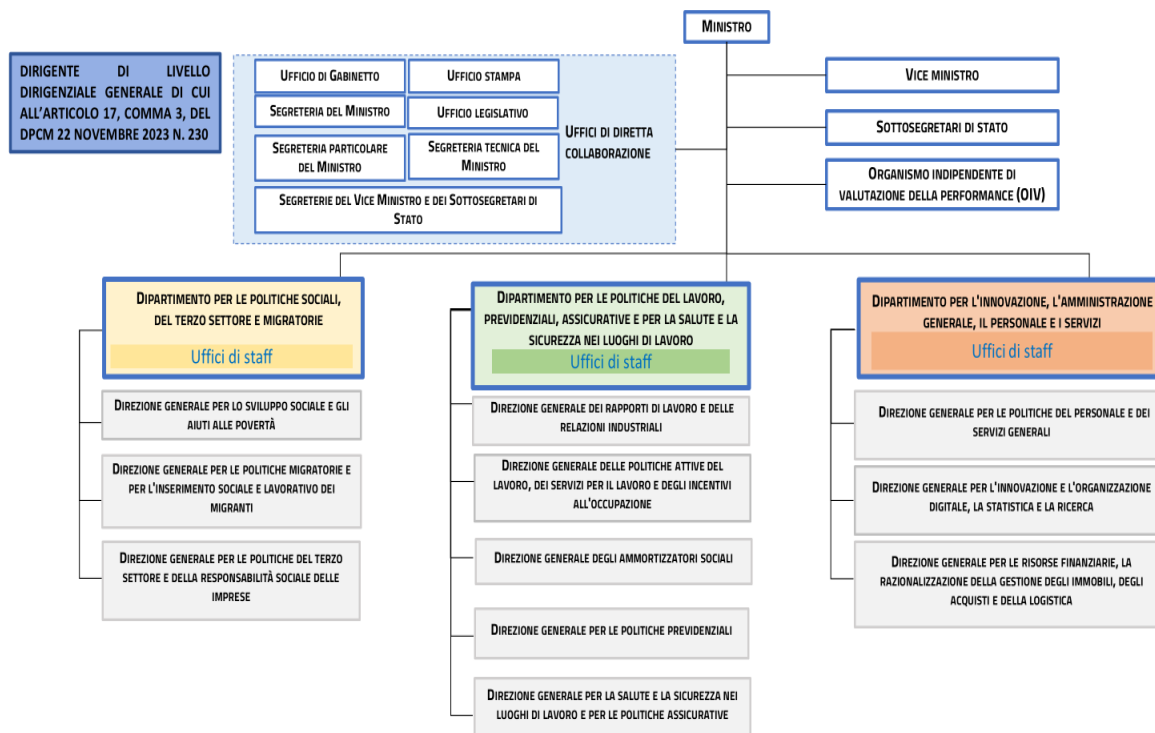


Figura 1 Organigramma

## 2. PRINCIPI GENERALI

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

Il Sistema, pertanto, si ispira ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- semplicità, esaustività e chiarezza delle procedure;
- diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione attiva del valutato al procedimento;
- qualità del contributo individuale alla performance organizzativa dell'unità di riferimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui

Quindi, in ossequio all'art. 3 precitato, il Sistema di valutazione deve poter riscontrare gli elementi che seguono:

- **Coinvolgimento:** garantire la condivisione degli obiettivi dell'Amministrazione e la consapevolezza delle responsabilità gestionali attribuite ai singoli. Tutto il personale deve essere incentivato alla partecipazione nei processi organizzativi e a condividere l'impegno per il raggiungimento dei risultati.

- **Miglioramento:** favorire la crescita della qualificazione professionale e culturale, nonché la formazione continua, del personale in tutte le fasi della carriera.

- **Riconoscimento del merito:** prevedere un collegamento trasparente tra le prestazioni individuali e il sistema premiante, sia in termini di incentivi economici sia di progressioni di carriera.

- **Pari opportunità:** garantire un'azione costante e decisa per le pari opportunità, al fine di assicurare l'effettiva uguaglianza, la valorizzazione del benessere di chi lavora, contro ogni discriminazione.

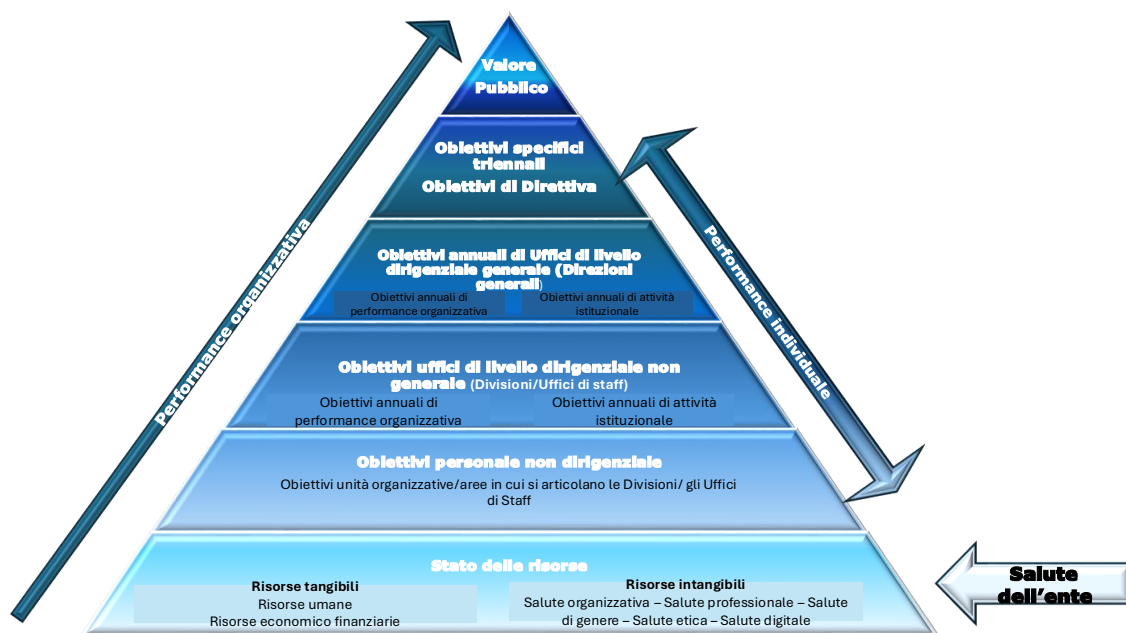
### 3. IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

A partire dal ciclo della performance 2022, la pianificazione di tutti gli obiettivi viene effettuata mediante il Piano Integrato di Attività Organizzativa (PIAO) - strumento di programmazione integrato che ha la principale finalità di orientare i pubblici uffici alla creazione ed alla protezione del Valore Pubblico. Quest'ultimo è da intendersi quale accrescimento del benessere – in termini di impatto economico, sociale, educativo, assistenziale - a favore della collettività e rappresenta il fine ultimo al quale tendono tutte le attività della Pubblica Amministrazione.

#### 3.1 IL MODELLO DELLA “PIRAMIDE DEL VALORE”

La programmazione integrata attraverso il PIAO - e le successive fasi di misurazione e valutazione- si ispirano ad una logica multidimensionale e *bottom-up*, funzionale alla realizzazione di Valore Pubblico, per cui tutte le attività poste in essere dal Dicastero nei diversi ambiti o livelli dell'organizzazione - a partire dalla cura delle proprie risorse e dunque della salute dell'ente (vedi *infra*) - concorrono finalisticamente all'incremento del benessere complessivo della collettività.

Il processo di creazione del Valore Pubblico – inteso in senso ampio - è schematizzato nella figura seguente (c.d. piramide del valore pubblico).



Fonte: Interna MLPS

Figura 2 – La piramide del Valore Pubblico

Il Valore Pubblico è dunque la finalità che orienta tutta l'azione amministrativa ed è, pertanto, creato o conservato sia in modo diretto attraverso la programmazione di specifici obiettivi (denominati appunto: obiettivi di valore pubblico) oggetto di misurazione sulla base di indicatori di impatto (*outcome*)- sia in via mediata, attraverso l'efficiente utilizzo delle risorse per l'efficace conseguimento degli obiettivi di performance.

A tale ultimo proposito, infatti, come chiarito nelle Linee Guida 1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, lo stato delle risorse (umane, finanziarie, tangibili ed intangibili) rappresenta uno degli elementi fondanti dell'intero ciclo della performance. In particolare, l'analisi dello stato delle risorse di

un'amministrazione è il presupposto sia per programmare obiettivi in modo razionale (efficienza) e per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), sia per misurare e valutare e, quindi, quantificare, tramite i relativi indicatori, lo "stato di salute" dell'amministrazione, finalizzato all'incremento del benessere (impatto). Ne consegue che una Amministrazione consapevole del proprio stato di salute è in grado di programmare obiettivi, in ogni livello organizzativo, in modo funzionale all'obiettivo finale del miglioramento del livello di benessere della collettività.

Secondo un approccio multidimensionale, gli ambiti della salute dell'amministrazione attengono allo stato delle risorse umane e finanziarie nonché alle risorse tangibili (patrimonio) e intangibili quali le seguenti:

- **salute organizzativa**, che riguarda il benessere organizzativo, misurato anche mediante lo stato di attuazione del lavoro agile e la relativa qualità in termini di incremento della produttività;
- **salute professionale**, attinente all'incremento della professionalità ed all'acquisizione di nuove competenze dei dipendenti del Dicastero anche attraverso appositi percorsi formativi;
- **salute di genere**, relativa alla costante implementazione del benessere dei dipendenti ed alla sensibilizzazione e promozione in tema di pari opportunità. Appositi indicatori -configurati all'interno del PIAO- consentono, anche in coerenza con il bilancio di genere, la verifica dello stato della salute di genere;
- **salute relazionale**, attinente al coinvolgimento degli utenti/cittadini nel processo di programmazione o valutazione ed al livello di soddisfazione nelle iniziative partecipative;
- **salute etica**, concernente le misure -sia generali che specifiche- realizzate dall'Amministrazione ai fini della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- **salute digitale**, funzionale alla modernizzazione dell'organizzazione e dei servizi erogati ed alla capacità di attuare obiettivi e programmi.

La programmazione e pianificazione deve quindi essere orientata anche alla individuazione di obiettivi che, pur non traducendosi direttamente in obiettivi di performance, confluiscono nelle relative sezioni e sottosezioni del PIAO (es. obiettivi quali l'attuazione di misure anticorruzione, le azioni positive a garanzia della parità di genere, la realizzazione della piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, l'efficientamento energetico e la razionalizzazione delle risorse strumentali ecc.) e, dunque, sono anch'essi misurati e pertanto rappresentati tramite appositi indicatori, consentendo così una valutazione della performance complessiva dell'organizzazione.

Tali obiettivi, dunque, integrati nel PIAO costituiscono oggetto di misurazione e valutazione concorrendo alla creazione ovvero alla conservazione del Valore pubblico inteso quale vertice della relativa piramide e, quindi, in tale ampia accezione, quale espressione dell'intensità, e fine ultimo, dell'azione amministrativa.

### 3.2 LA MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO

La misurazione degli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto avviene attraverso indicatori di impatto economico e/o sociale che siano chiari, selezionati e misurabili mediante la predeterminazione di una baseline di partenza e la individuazione di valori target da raggiungere entro termini prefissati.

La creazione e/o conservazione di Valore Pubblico inteso in senso ampio, e dunque quale espressione dell'intensità dell'azione amministrativa, è invece, misurata aggregando, per ciascun livello della piramide del Valore, lo stato degli indicatori selezionati ovvero i risultati degli obiettivi programmati.

In particolare, partendo dalla base della piramide, il primo aggregato è determinato dal concorso dei diversi insiemi corrispondenti ai primi quattro livelli della piramide (ovvero lo stato di conseguimento degli obiettivi programmati per ciascun livello: indicatori di salute, obiettivi delle Divisioni, obiettivi delle Direzioni generali e obiettivi strategici). A ciascuno di tali diversi insiemi è attribuito un peso percentuale (definito, ogni anno, in sede di programmazione nell'ambito del PIAO, in base alle scelte strategiche dell'Amministrazione). Il primo aggregato, che rappresenta quindi la performance complessiva dell'Amministrazione, è pertanto misurato come media ponderata dei risultati raggiunti per ciascuno dei primi quattro livelli della piramide.

Il secondo aggregato è costituito dal livello di raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico (inteso, in tale accezione, in senso stretto).

L'aggregato finale (vertice della piramide, ovvero il Valore pubblico creato/conservato) è quindi la risultante della sommatoria (media semplice) dei risultati dei due aggregati sottostanti.

La misurazione dei risultati di ciascuno degli aggregati è effettuata su base percentuale. Pertanto, il valore restituito per l'aggregato al vertice sarà su base 100. Ove, quindi, la misurazione restituisca un valore inferiore a 50, l'intensità dell'azione amministrativa svolta non può ritenersi tale da garantire la piena protezione ovvero la conservazione del Valore pubblico già creato. Diversamente, ove si sia realizzato un valore uguale o superiore a 50, l'azione amministrativa si considera di intensità tale (bassa/media da 51 a 70, media/alta da 71 a 90, alta da 91 a 100) da risultare idonea a creare tanto più nuovo Valore pubblico (garantendo la conservazione o protezione di quello già creato), quanto maggiore è il risultato restituito.

Nella fase di prima applicazione del modello di misurazione appena descritto, con riferimento al ciclo della performance 2025, sono individuati i seguenti pesi, ai fini della ponderazione, per ciascun livello organizzativo (fermo restando che, a partire dal ciclo 2026, la distribuzione dei pesi nella ponderazione è rimessa alle scelte strategiche dell'Amministrazione):

- Performance complessiva dell'Amministrazione: Peso 70%
  - > *indicatori di area strategica (Direttiva generale)* - peso 30%
  - > *indicatori di performance delle Direzioni generali* – peso 30%
  - > *indicatori di performance delle Divisioni /Uffici di Staff* - peso 30%
  - > *indicatori di stato delle risorse e salute dell'amministrazione* - peso 10%
- Obiettivi di Valore Pubblico (Aggregato obiettivi VP) - peso 30%.

La sommatoria di entrambi gli aggregati (Performance complessiva e obiettivi VP) misura il Valore Pubblico creato/conservato dall'Amministrazione.

Il sistema di misurazione mediante indici ponderati appena descritto è stato sviluppato anche all'interno del nuovo applicativo informatico di prossima produzione (portale "PerforM").

Il nuovo portale, oltre a consentire la rilevazione in forma digitale dello stato di conseguimento degli obiettivi strategici e di performance delle strutture dicasteriali, ne fornisce una misurazione ed una visione integrata, finalizzata alla misurazione della performance complessiva del Ministero e, in corrispondenza del vertice della piramide, del Valore Pubblico creato/conservato.

Di seguito, la rappresentazione grafica del processo di creazione di Valore Pubblico secondo la struttura piramidale, con i livelli di misurazione della performance, le aggregazioni ed i relativi pesi.

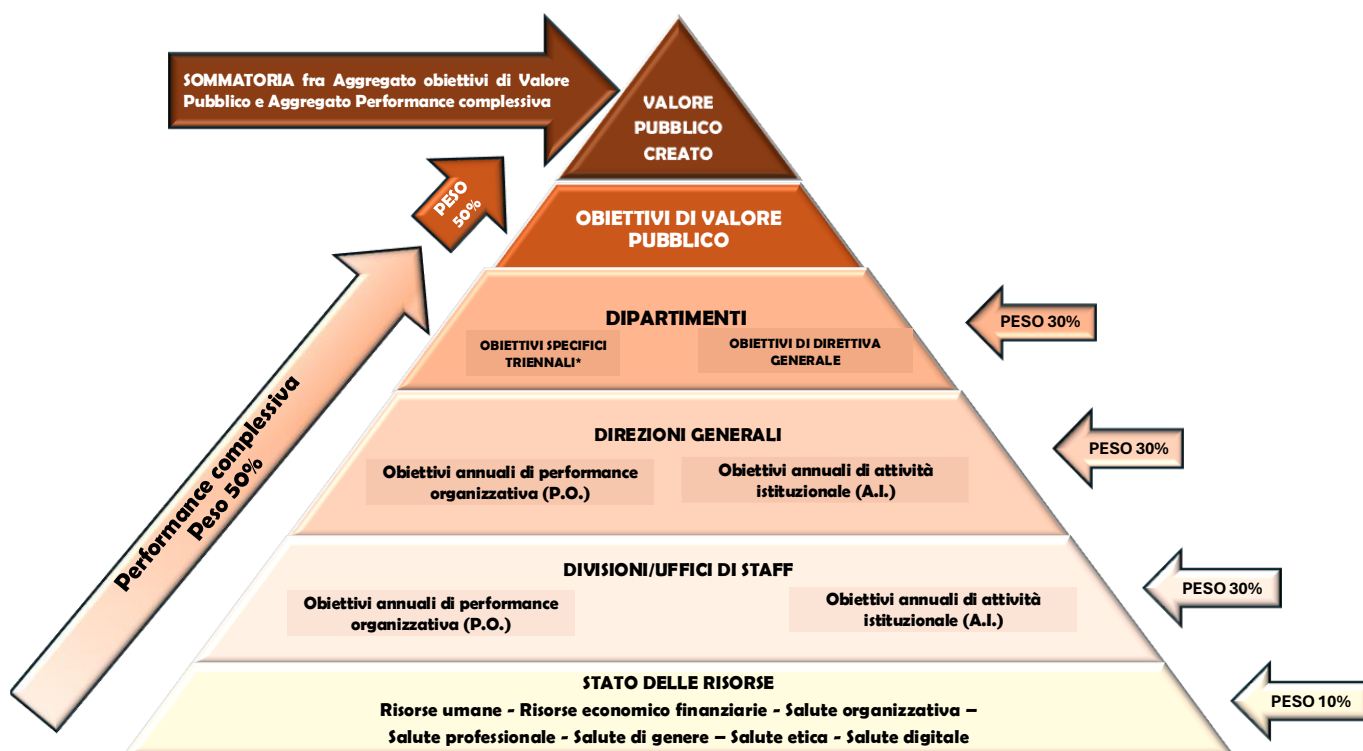


Figura 3 Misurazione del Valore Pubblico  
Fonte: Interna MLPS

#### 4. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

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

##### 4.1 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

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

La fase di pianificazione e programmazione include diversi documenti (in virtù delle diverse finalità degli atti di programmazione previsti dalle disposizioni normative vigenti), integrati e complementari in quanto parte di un unico e più ampio processo.

Per il Ministero tali documenti sono rappresentati principalmente dall'**Atto di indirizzo del Ministro**, dalla **Nota integrativa** alla legge di bilancio, dalla **sezione di programmazione 2.2. "Performance" del PIAO** (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), e dalla **Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione**.

In particolare:

### **1. Atto di indirizzo del Ministro**

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

### **2. Nota integrativa al bilancio**

Nella nota integrativa vengono riportati gli obiettivi strategici e strutturali assegnati a ciascun CdR unitamente ai rispettivi stanziamenti di bilancio; la programmazione strategica deve essere definita in coerenza con la programmazione economica finanziaria attraverso la pianificazione di obiettivi di performance coerenti con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici.

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

### **3. Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione**

La Direttiva rappresenta il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi, in coerenza con le priorità politiche, relativi alle unità organizzative di I livello - Centri di responsabilità amministrativa (Dipartimenti).

La Direttiva attiene all'area del controllo strategico e, in una prospettiva integrata, la misurazione dei relativi risultati è considerata sia ai fini della valutazione della performance individuale dei Dirigenti dei CdR che della performance complessiva del Dicastero.

La Direttiva è adottata dal Ministro contestualmente al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e reca come parte integrante le schede di assegnazione dei relativi obiettivi ai titolari dei CdR, rappresentati nel dettaglio con l'utilizzo di un set di indicatori e correlati *target* (**allegato 01**), corredate da apposite schede illustrative delle risorse umane impiegate per la realizzazione di ciascuno di essi (**allegato R.U.**). Ad ogni obiettivo è attribuito un peso (idoneo a dimostrare la rilevanza che lo stesso riveste rispetto agli altri nell'ambito della struttura di riferimento).

I risultati sono monitorati con cadenza semestrale e il relativo stato di avanzamento e/o realizzazione è rappresentato in una apposita scheda (**allegato 15 bis**).

#### 4. Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)-Sottosezione *Performance*<sup>12</sup>

A seguito della definizione delle priorità politiche con l'Atto di indirizzo - e contestualmente alla individuazione dei relativi obiettivi dei CdR con la Direttiva generale – prende avvio il processo di elaborazione della sottosezione del PIAO concernente la *Performance*, che rappresenta la sintesi delle attività di programmazione del Ministero e nella quale vengono definiti gli obiettivi specifici (triennali), gli obiettivi annuali di *performance* organizzativa delle unità organizzative in cui il Ministero si articola, nonché gli obiettivi connessi alle attività istituzionali (relativi alle attività correnti del Ministero, in analogia con gli obiettivi strutturali della Nota integrativa).

In particolare:

- 1) Gli obiettivi specifici triennali descrivono la strategia ed i traguardi di medio-lungo periodo che l'amministrazione nel suo complesso intende raggiungere e che ne orientano il funzionamento complessivo<sup>13</sup>. Sono articolati su base triennale in coerenza con l'Atto di indirizzo del Ministro che individua le priorità politiche e di intervento dell'Amministrazione. Sono quindi riferiti ai Dipartimenti con eventuale indicazione delle Direzioni generali di pertinenza, specificamente interessate;
- 2) Gli obiettivi annuali di *performance* organizzativa rappresentano la declinazione annuale degli obiettivi specifici triennali (relativi ai Dipartimenti) -posti in capo alle Direzioni generali. Si tratta, infatti, di traguardi intermedi di breve periodo finalizzati al conseguimento degli obiettivi specifici triennali. Gli obiettivi annuali dovranno essere espressi prevalentemente in termini di efficienza ed efficacia; al pari degli obiettivi specifici triennali, anche tali obiettivi dovranno necessariamente prevedere le attività e i progetti da realizzare, i risultati da raggiungere in termini quantitativi (attraverso l'utilizzo di un set di indicatori e dei relativi *target*), il valore di partenza degli indicatori (*baseline*) ed il relativo peso percentuale, nonché le strutture organizzative che dovranno contribuire al raggiungimento dei risultati.
- 3) Gli obiettivi connessi alle attività istituzionali possono essere direttamente collegati con gli obiettivi previsti dalla Direttiva generale.

La sottosezione del PIAO dedicata alla *Performance* quindi, individua, in una prospettiva triennale, gli obiettivi specifici, declina nel breve periodo gli obiettivi annuali ad essi collegati, individua altresì gli obiettivi connessi alle attività istituzionali delle strutture dirigenziali di secondo livello (Direzioni generali), gli obiettivi del Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230, e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.

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

---

<sup>12</sup> L'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 – convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 – ha disposto che al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, entro il 31 gennaio di ogni anno, adottino il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che si compone di sezioni e sottosezioni di programmazione, tra cui quelle dedicate alla *Performance*, ai rischi corruttivi e alla trasparenza, nonché all'organizzazione del lavoro agile.

<sup>13</sup> Introdotti dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, di modifica del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 a partire dal ciclo di gestione della *performance* 2018-2020.



Tra gli obiettivi di attività istituzionale assegnati ai Direttori generali titolari delle relative strutture Dirigenziali generali, un peso non inferiore al 30% graduato è attribuito all'obiettivo annuale del rispetto dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni<sup>14</sup>.

Al fine di garantire un'equa considerazione dell'impatto di tale obiettivo sulla performance complessiva delle singole strutture e sulla valutazione individuale del relativo responsabile, si ritiene opportuno configurare un indicatore (non di tipo on/off) basato sulla assegnazione predeterminata di una percentuale di avanzamento dell'obiettivo, differenziata in ragione del numero di giorni di ritardo maturati nel pagamento delle fatture.

Nella tabella seguente viene illustrata la modulazione: nella prima colonna è indicato, in ciascuna riga, un *range* di giorni di ritardo (compreso tra un minimo di zero ed un massimo superiore a trenta giorni), cui corrisponde la relativa percentuale di avanzamento dell'obiettivo assegnata nella seconda colonna, fermo restando quanto previsto dalla vigente normativa in materia. In ogni caso, si dovrà tener conto delle oggettive cause esimenti, che dovranno essere adeguatamente dimostrate con ogni utile strumento a disposizione del dirigente, quali a titolo meramente esemplificativo l'indisponibilità di risorse, la contestazione della regolare esecuzione del servizio /prestazione, ecc.

| OBIETTIVO ANNUALE DEL RISPETTO DEI TEMPI DI PAGAMENTO DELLE FATTURE COMMERCIALI<br>PESO MINIMO 30% |                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| RISULTATO (giorni di ritardo)                                                                      | PERCENTUALE DI AVANZAMENTO<br>DELL'OBIETTIVO (%) |
| ≤0                                                                                                 | 100                                              |
| >0≤3                                                                                               | 90                                               |
| >3≤6                                                                                               | 80                                               |
| >6≤9                                                                                               | 70                                               |
| >9≤12                                                                                              | 60                                               |
| >12≤15                                                                                             | 50                                               |
| >15≤18                                                                                             | 40                                               |
| >18≤21                                                                                             | 30                                               |
| >21≤24                                                                                             | 20                                               |
| >24≤27                                                                                             | 10                                               |
| >27≤30                                                                                             | 5                                                |
| >30                                                                                                | 0                                                |

Tabella 1 Modulazione della percentuale di avanzamento assegnata all'obiettivo annuale rispetto dei tempi di pagamento<sup>15</sup>

Nella sottosezione del PIAO dedicata alla *Performance* sono, pertanto, rappresentati ed assegnati dal vertice dell'Amministrazione:

- gli obiettivi specifici triennali, relativi ai Dipartimenti; possono essere trasversali - ovvero assegnati a più Dipartimenti e, all'interno di questi, ad una o più Direzioni;

<sup>14</sup> In conformità alle disposizioni di cui all'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41: "Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145". Cfr. altresì le indicazioni operative di cui alla circolare congiunta n.1/2024 del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica.

<sup>15</sup> La medesima metodologia è applicata all'obiettivo di attività istituzionale assegnato ai dirigenti di II fascia (cfr. paragrafo 5). Per gli Uffici di diretta collaborazione si deve tenere conto della peculiarità dell'attività svolta, funzionale al supporto all'Organo di indirizzo politico. Con particolare riferimento alle missioni, si rappresenta, a titolo esemplificativo, che le stesse sono influenzate anche da fattori/eventi esterni all'Amministrazione. (autorizzazioni, revoche, ecc.) e pertanto, richiedono un'apposita valutazione, tenendo conto dei diversi fattori che possono incidere nel procedimento.

- gli obiettivi annuali di performance organizzativa, relativi alle Direzioni generali, elaborati dai Capi Dipartimento -cui spetta la valutazione dei titolari delle Direzioni generali- sulla base degli obiettivi specifici triennali e proposti ai fini dell'adozione nel PIAO;
- gli obiettivi connessi alle attività istituzionali relativi alle strutture di livello dirigenziale generale, compresa l'Unità di missione per il PNRR<sup>16</sup> incardinate nei Dipartimenti.

Alla sottosezione di cui sopra vengono, quindi, allegate le schede (che ne formano parte integrante) di assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa annuale alle unità dirigenziali generali (**allegato 1**) e le schede di assegnazione degli obiettivi connessi alle attività istituzionali delle unità dirigenziali di livello generale (**allegato 0**; **l'allegato 1Ter** è relativo al responsabile dell'Unità di Missione). Ciascuna scheda obiettivo è corredata dalle risorse umane dedicate alla realizzazione di ciascuno di essi (**allegato R.U.**).

Nelle schede sono presi in considerazione set di indicatori per ciascuno dei quali viene riportata la descrizione, il metodo di calcolo, la tipologia di indicatore (es. efficienza, efficacia, risultato), il valore di partenza dell'indicatore (baseline) e il target, vale a dire il valore che l'indicatore dovrà assumere affinché venga raggiunto il risultato atteso nel periodo di riferimento temporale dell'obiettivo.

Secondo le indicazioni dell'ANAC, contenute nelle Linee guida approvate con delibera n. 177/2020, nella fase di programmazione e individuazione degli obiettivi è necessario che vengano valorizzate le norme del codice di comportamento che fanno riferimento al dovere di operare in modo da garantire l'efficienza, l'economicità e l'efficacia dell'azione amministrativa, nonché al dovere di perseguire l'obiettivo assegnato; al riguardo, alcuni doveri contenuti nel Codice di comportamento dell'Amministrazione, possono essere tradotti in obiettivi di *performance* collegati alla gestione del personale (es. benessere organizzativo), alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza, alle relazioni con l'utenza, nonché, nel caso dei dirigenti, ai diversi profili in cui si esplica il dovere di vigilanza, anche con riferimento alla vigilanza e al monitoraggio sull'applicazione del Codice medesimo all'interno dell'amministrazione.

Eventuali violazioni del Codice di comportamento, peraltro, incidono negativamente sulla valutazione della componente "comportamenti" della *performance* individuale (V. *infra* paragrafo 7.2).

In sede di individuazione del sistema degli obiettivi occorre, inoltre, assicurare la necessaria integrazione tra la sottosezione del PIAO dedicata alla Performance e gli altri documenti di programmazione, ivi compresa la sottosezione di programmazione 2.3. dedicata ai rischi corruttivi e alla trasparenza.

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

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

## 5. Programmazione obiettivi degli altri ruoli organizzativi

### • Capo dell'Ispettorato Nazionale del lavoro (INL)

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

<sup>16</sup> L'Unità di Missione è stata istituita ai sensi dell'art. 8, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77 – convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108

- **Altri Dirigenti di I fascia**

Per il dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 gli obiettivi - assegnati dal vertice dell'Amministrazione- sono definiti nel PIAO e riportati nell'apposita scheda (**allegato 3**).<sup>17</sup>

Gli obiettivi dei dirigenti di I fascia titolari di incarico di rappresentanza nei collegi sindacali degli enti previdenziali sono indicati nell'atto di conferimento.

- **Dirigenti di II fascia**

Per le articolazioni organizzative affidate alla responsabilità di dirigenti di II fascia gli obiettivi sono definiti in coerenza con il sistema precedentemente descritto – obiettivi di performance organizzativa e obiettivi connessi all'attività istituzionale – e rappresentati in apposite schede predisposte dal rispettivo valutatore (**allegati 2 e 2Bis**) nelle quali vengono descritti i set di indicatori e relativi metodo di calcolo, tipologia, valore di partenza (baseline) e target.

Per i dirigenti di II fascia con incarico presso gli uffici di diretta collaborazione gli obiettivi annuali -assegnati dal Capo di Gabinetto oppure Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17 , comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 ove assegnato all'Ufficio di Gabinetto- vengono rappresentati e formalizzati in apposite schede di assegnazione (**allegato 6**), come anche per i Dirigenti assegnati agli uffici dirigenziali di livello non generale in cui si articola l'Unità di missione (**allegato 7**).

Anche tra gli obiettivi di attività istituzionale assegnati ai Dirigenti di II fascia responsabili del pagamento delle fatture commerciali<sup>18</sup>, un peso non inferiore al 30% graduato è attribuito all'obiettivo annuale del rispetto dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni. Al riguardo valgano le medesime metodologie di calcolo già descritte, sul punto, nel paragrafo 4.1.

Le schede di assegnazione degli obiettivi dei Dirigenti di II fascia sono corredate dalle schede delle risorse umane dedicate alla realizzazione di ciascuno di essi.

- **Personale non dirigenziale**

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

\* \* \*

La tempistica di programmazione e assegnazione degli obiettivi è sintetizzata nel paragrafo 9.4

## 4.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

Secondo quanto rappresentato nel paragrafo 4, la misurazione e la valutazione della *performance* rappresentano una fase del ciclo della performance e costituiscono i risultati di una serie di attività collegate ma distinte.

---

<sup>17</sup> Già nella precedente revisione del SMVP è stato soppresso l'allegato n. 4, che si riferiva all'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale di ANPAL.

<sup>18</sup> Compresi i dirigenti di II fascia dell'Unità di Missione PNRR. Per gli Uffici di diretta collaborazione, si tiene conto della peculiarità dell'attività svolta, funzionale al supporto all'Organo di indirizzo politico.

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

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

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

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

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

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

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

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

Per un adeguato supporto all'attività di misurazione l'Amministrazione utilizza i sistemi informativi e gli strumenti di monitoraggio già in uso, nonché l'applicativo informatico che consente la rilevazione e la reportistica degli obiettivi strategici e di performance (portale [PerforM](#)).

Nel corso del primo anno di operatività del presente Sistema, il Dicastero procederà a sviluppare ed implementare un sistema di controllo di gestione in grado di garantire un dialogo efficace tra i diversi sistemi informativi di supporto nella gestione delle risorse umane, dei processi e dei sistemi di indicatori, posto che – come rilevato nelle Linee guida n. 2/2017<sup>19</sup> – l'efficacia del Sistema di misurazione e valutazione della performance necessita di una sempre maggiore integrazione tra programmazione strategica ed operativa, pianificazione finanziaria e contabilità analitica.

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

---

<sup>19</sup> Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri - N. 2 Dicembre 2017- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance

Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai *target* prefissati si effettua la valutazione e il conseguente giudizio complessivo sulla *performance*, che consente di comprendere i fattori che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di garantire il miglioramento continuo.

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

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

**Performance organizzativa** – nel cui perimetro rientrano i risultati dell'amministrazione nel suo complesso, di singole unità organizzative dell'amministrazione (CdR, Direzioni Generali, Divisioni, Uffici di Staff), di processi e progetti;

**Performance individuale** – nel cui perimetro rientrano i risultati raggiunti e i comportamenti dei soggetti che operano nell'organizzazione; essa rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione.

\*\*\*

La tempistica di misurazione e valutazione della performance è sintetizzata nel paragrafo 9.4.

#### 4.3 RENDICONTAZIONE

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

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

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

La Relazione contiene, inoltre, il bilancio di genere realizzato dall'amministrazione al fine di evidenziare il diverso impatto che le politiche e le attività dell'amministrazione hanno determinato in relazione alla diversità di genere. A tal proposito, rilevano gli indicatori dello stato della salute di genere, che vengono selezionati ai fini della misurazione della performance organizzativa del Dicastero, nonché ai fini della misurazione del Valore Pubblico.

## 5. TITOLARI DELLA FUNZIONE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

I principali attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* del Dicastero sono:

- **Ministro**  
Valuta, tenuto conto degli obiettivi assegnati, sulla base della proposta dell'OIV, la *performance* dei Capi Dipartimento e del Capo dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, secondo le modalità di cui al presente Sistema.
- **Ministro**  
Valuta, tenuto conto degli obiettivi assegnati, sulla base della proposta dell'OIV, la *performance* del Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 – sentito il Capo di Gabinetto in caso di assegnazione all'Ufficio di Gabinetto ai sensi dell'articolo 2, comma 2 del predetto DPCM;
- **Capo Dipartimento**  
Valuta sulla base degli obiettivi assegnati la *performance* dei seguenti ruoli organizzativi afferenti alla propria struttura:
  - Dirigente di Ufficio Dirigenziale generale, con eventuale supporto tecnico dell'OIV;
  - Dirigente generale dell'Unità di missione del PNRR, con eventuale supporto tecnico dell'OIV;
  - Dirigenti di I fascia rappresentanti ministeriali nei Collegi dei Sindaci INPS/INAIL, con eventuale supporto tecnico dell'OIV;
  - Dirigenti di II fascia titolari degli Uffici di staff afferenti alla propria struttura

La procedura di valutazione dei Direttori generali a cura dei Capi dei Dipartimenti si conclude con il visto del Ministro.

In ogni caso, nell'ipotesi di contestazioni della valutazione, decide il Ministro in ultima istanza.

La valutazione dei Capi dei Dipartimenti e dei direttori generali deve essere contestuale ai fini della complessiva valutazione della funzionalità dell'intero Dipartimento.

- **Capo di Gabinetto**  
Valuta la *performance* dei Dirigenti di II fascia in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione, sentiti i rispettivi responsabili, ove il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 non sia assegnato all'Ufficio di Gabinetto ex articolo 2, comma 2, del medesimo DPCM
- **Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 ove assegnato all'Ufficio di Gabinetto ex articolo 2, comma 2, del medesimo DPCM**  
Valuta la *performance* dei Dirigenti di II fascia in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione, sentiti i rispettivi responsabili.
- **Titolare/Presidente dell'OIV**  
Valuta la *performance* del personale assegnato alla sua struttura, su proposta del responsabile di quest'ultima.
- **Dirigenti titolari di ufficio dirigenziale generale**

Valutano la *performance* dei dirigenti titolari di ufficio dirigenziale non generale afferente alla propria struttura, sulla base degli obiettivi specifici di II livello assegnati.

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

Valuta la *performance* dei dirigenti titolari di ufficio dirigenziale non generale afferenti alla propria struttura, sulla base degli obiettivi assegnati.

➤ **Dirigenti di ufficio dirigenziale non generale**

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

➤ **Cittadini, utenti e stakeholder**

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

Un ruolo attivo nel processo di misurazione e valutazione della *performance* viene svolto, in ragione della particolarità delle funzioni a questo spettanti, dal Capo Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi, con specifico riferimento agli strumenti premianti il merito e le professionalità, alle relazioni sindacali e alla formazione, nonché ai compiti connessi allo sviluppo e alla gestione del sistema informativo dedicato alla misurazione e valutazione della *performance*.

## 5.1 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV):

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

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

Per il dettaglio delle funzioni e prerogative dell'OIV si rimanda alla disciplina normativa<sup>20</sup>.

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

Presso l'OIV è costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance*, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni<sup>21</sup>.

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

<sup>20</sup> Cfr. in particolare, art. 14 del d.lgs. n. 150/2009.

<sup>21</sup> DPCM 22 novembre 2023 n. 230, art. 16



- Presidio tecnico-metodologico del SMVP, che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul Sistema e la validazione della Relazione annuale sulla *performance*;
  - Valutazione della *performance* organizzativa;
  - Monitoraggio della *performance* organizzativa, cioè verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi.
- Con specifico riguardo all'assetto del Ministero, l'OIV effettua:
- proposta al Ministro della valutazione annuale dei Capi Dipartimento e del Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 sulla base dei risultati conseguiti e dei comportamenti agiti. A tal fine, i Capi Dipartimento ed il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 presentano per il tramite dello stesso Organismo di valutazione, un report di sintesi utile per la propria valutazione;
  - eventuale supporto tecnico ai Capi Dipartimento -ove richiesto- per la valutazione dei Dirigenti di Ufficio Dirigenziale generale e dei Collegi sindacali.

## 6. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

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



In sede di aggiornamento del presente Sistema per gli anni 2023 e 2024<sup>22</sup> è stato precisato che, in fase di prima applicazione, non sono considerate, per la misurazione della performance organizzativa, le ulteriori unità di analisi contemplate dalle Linee Guida n. 2/2017, ovvero i *processi* e i *progetti* (il cui corretto impiego potrebbe aiutare le amministrazioni in una più efficace rappresentazione dei risultati).

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

Le caratteristiche intrinseche di tali unità comportano, quindi, un livello avanzato di sviluppo del Sistema ai fini del loro utilizzo per la misurazione della performance organizzativa.

Al riguardo, il processo di riorganizzazione del Ministero in strutture dipartimentali ha rappresentato l'occasione per avviare, in forma sperimentale, l'utilizzo dei *progetti* come ulteriori unità di analisi della performance organizzativa, almeno sotto il profilo della rendicontazione delle attività svolte rispetto ai target prefissati<sup>23</sup>. Sulla base delle risultanze di tali rilevazioni potrà quindi essere vagliata l'introduzione definitiva, all'interno del SMVP, dei *progetti*, secondo modalità che consentano di valutarne l'efficacia tenuto conto delle risorse impiegate, degli output realizzati e dei tempi di completamento.

Posto quanto sopra, in relazione alle unità di analisi prese in considerazione nel presente documento – vale a dire, amministrazione nel suo complesso e singole unità organizzative – le stesse presentano come comune denominatore i processi, vale a dire l'insieme omogeneo di compiti e attività realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa, caratterizzato da un input e dal successivo processo di elaborazione finalizzato ad un output chiaramente identificabile - che può essere un prodotto o un servizio (es. erogazione di un beneficio, rilascio di un'autorizzazione, produzione di un atto normativo o amministrativo, ecc.).

La **misurazione della performance organizzativa** delle diverse strutture compete ai rispettivi dirigenti sulla base dei livelli di responsabilità ad essi associati nonché all'OIV per l'amministrazione nel suo complesso.

La **valutazione della performance organizzativa** spetta:

- ai Dirigenti, per quanto riguarda le unità organizzative/aree in cui si articolano le divisioni o Uffici di Staff;
- ai Direttori Generali per quanto riguarda le rispettive divisioni;
- ai Capi Dipartimento per quanto riguarda le Direzioni generali;
- all'OIV relativamente ai Dipartimenti e al Ministero "nel suo complesso".

## 6.2 STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli **indicatori** costituiscono lo strumento principale attraverso il quale l'amministrazione misura lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento degli obiettivi a cui si riferiscono. L'OIV

<sup>22</sup> Cfr. il paragrafo 4.1 "Livelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa" dell'aggiornamento del SMVP per l'anno 2023.

Cfr. il paragrafo 6.1 "Livelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa" dell'aggiornamento del SMVP per l'anno 2024.

<sup>23</sup> Cfr. i progetti avviati nel 2024 nell'ambito del "Programma di governance dei progetti strategici del Dipartimento e valorizzazione delle competenze a supporto del lavoro che cambia" di competenza del Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, e rendicontati a cura del medesimo Dipartimento, nell' Appendice alla Relazione sulla performance 2024.

supporta l'amministrazione nell'attività di selezione di indicatori idonei a misurare e valutare la performance organizzativa.

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

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

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

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

**La misurazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso è quindi determinata dal livello di conseguimento degli obiettivi di performance dei Dipartimenti e dal grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati con la Direttiva generale e degli obiettivi di attività istituzionale (entrambi verificati secondo le modalità di cui al paragrafo n. 6.4), nonché dal livello di realizzazione degli obiettivi relativi allo stato di salute del Ministero programmati nelle varie sezioni del PIAO, anche funzionali alla realizzazione degli obiettivi di valore pubblico<sup>24</sup>.**

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

- analisi del grado di realizzazione dei valori programmati con particolare attenzione agli eventuali scostamenti e ai fattori interni ed esterni sottostanti a questi ultimi;
- verifica dell'effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi triennali;
- esiti delle indagini condotte dall'Amministrazione in sede di valutazione partecipativa, nonché informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento;

---

<sup>24</sup> Cfr. sul punto paragrafi nn. 3.1 e 3.2

- analisi qualitativa di aspetti attinenti al benessere organizzativo (anche in relazione all'introduzione e allo sviluppo di nuove modalità organizzative del lavoro), alle pari opportunità di genere, all'attuazione degli strumenti di trasparenza, nonché di prevenzione e contrasto alla corruzione.

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

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso, si compone delle seguenti fasi nel rispetto della tempistica di seguito illustrata.

\*

##### OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento il dirigente di ciascuna Divisione procede alla misurazione del livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi assegnati, in ciascun Piano operativo, alle unità organizzative/aree in cui si articolano le Divisioni medesime o gli Uffici di Staff; di tale processo viene redatta apposita scheda di monitoraggio (**allegato 10**) in cui sono sinteticamente rappresentati i risultati raggiunti per la conseguente valutazione (in termini di scostamenti, eventuali rimodulazioni ecc). La scheda riporta, quindi, il punteggio attribuito a ciascun gruppo/unità organizzativa determinato in base alla seguente sommatoria:

$$Pr = \sum p_i P_i$$

in cui:

- Pr è il punteggio attribuito alla performance dell'unità organizzativa
- $p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo dell'unità organizzativa
- $P_i$  è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo dell'unità organizzativa

Entro la medesima data del 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, ciascuna Divisione procede, quindi, alla misurazione del livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi assegnati con le schede di attribuzione degli obiettivi di II livello attraverso la compilazione di una scheda di monitoraggio (**allegato 11**) - unitamente alle relative risorse umane (**allegato R.U.**) - nella quale dovranno essere evidenziati per ciascun obiettivo gli eventuali scostamenti registrati rispetto ai target programmati.

Le schede di monitoraggio vengono trasmesse al Direttore generale (o al Capo Dipartimento per gli uffici di staff) il quale, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, verificati i dati inseriti, esegue la valutazione assegnando il punteggio da attribuire alla performance dell'unità organizzativa/Divisione – dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi – secondo la sommatoria precedentemente illustrata ( $Pr = \sum p_i P_i$ ).

Pertanto, nelle schede<sup>25</sup> sono sinteticamente riportati tutti gli obiettivi di performance organizzativa della Divisione, nonché il punteggio totale assegnato a tale unità organizzativa.

Entro la medesima data del 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, ciascun Direttore generale procede quindi alla misurazione dei risultati degli obiettivi annuali di performance organizzativa assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità attraverso la compilazione di una scheda di monitoraggio, nella quale dovranno essere evidenziati gli eventuali

---

<sup>25</sup> Si rappresenta che, già nel precedente aggiornamento del SMVP, l'allegato 12 è stato soppresso.

scostamenti registrati rispetto ai target programmati (**allegato 13**). Anche in questo caso, il monitoraggio prevede la compilazione delle risorse umane relative agli obiettivi (**allegato R.U.**).

Tali schede di monitoraggio vengono trasmesse al Capo Dipartimento il quale, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, verificati i dati inseriti, esegue la valutazione assegnando, nella scheda di monitoraggio, il punteggio da attribuire alla performance dell'unità di livello dirigenziale generale – dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi – secondo la consueta sommatoria  $Pr = \sum p_i P_i$ .

Entro la stessa data del 31 marzo il Capo Dipartimento, sulla base delle schede di monitoraggio relative a ciascuna Direzione generale di propria pertinenza (**allegato 13**), procederà alla misurazione dei risultati della Performance Organizzativa del proprio Dipartimento, attraverso la compilazione di apposita scheda di monitoraggio (**allegato 14**): il risultato è dato dalla media del punteggio della performance assegnato a ciascuna Direzione generale di propria pertinenza.

Tali schede sono inserite nel portale informatico appositamente dedicato che, automaticamente, attribuirà il punteggio alla performance del Dipartimento, alla luce dei relativi dati.

Tali dati - verificati dall'OIV - costituiranno, altresì, la base di valutazione della performance complessiva da parte dello stesso.

\* \*

#### OBIETTIVI DI ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

Per quanto riguarda, gli obiettivi di attività istituzionale, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento ciascun Dirigente di II fascia procede alla misurazione dei risultati con la compilazione della apposita scheda di monitoraggio dei relativi obiettivi (**allegato 20** per i Dirigenti di Divisione o Ufficio di staff);

Per le Direzioni generali, la misurazione degli obiettivi istituzionali avviene attraverso la compilazione delle apposite schede di monitoraggio (**allegato 15**) inserite nel portale informatico entro il 28 febbraio.

La misurazione dei risultati degli obiettivi di Direttiva generale dei Capi Dipartimento avviene con la compilazione della apposita scheda di monitoraggio (**allegato 15 bis**) inserita nel portale entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

Unitamente agli obiettivi di attività istituzionale, nonché a quelli di Direttiva generale, sono altresì rilevate le risorse umane impiegate nella relativa attuazione (**allegato R.U.**).

\*\*\*

Per entrambe le tipologie di obiettivi sopra elencate, entro il mese di aprile di ogni anno l'OIV comunica ai Capi Dipartimento la valutazione effettuata sulla base del livello di conseguimento dei risultati (misurato con le modalità di cui sopra). La comunicazione attiene alla valutazione della performance organizzativa di ciascun Dipartimento - utile anche al fine di completare la valutazione della componente di risultato della performance individuale - nonché alla valutazione dei Dipartimenti complessivamente considerati e, dunque, dell'amministrazione nel suo complesso.

\*\*\*\*

#### OBIETTIVI ANNUALI DEGLI ALTRI RUOLI ORGANIZZATIVI

Per quanto riguarda, infine, gli ulteriori ruoli organizzativi, la misurazione dei risultati avviene con le modalità di seguito indicate.

Il dirigente di I fascia titolare dell'Unità di missione e il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 utilizzano le rispettive schede di monitoraggio (**allegato 16 e allegato 17**) da inserire, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, nel sistema informatico dedicato.

I dirigenti di II fascia con incarico presso gli Uffici di diretta collaborazione e i dirigenti di II fascia assegnati agli uffici dirigenziali di livello non generale in cui si articola l'Unità di Missione PNRR compilano l'apposta scheda di monitoraggio relativa agli obiettivi annuali assegnati (rispettivamente **allegato 21 e allegato 22**).

La misurazione dei risultati di tali ruoli organizzativi (escluso il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023) è corredata dalla rendicontazione delle risorse umane impiegate (**allegato R.U.**).

**I dirigenti di I fascia titolari di incarico di rappresentanza nei collegi sindacali degli enti previdenziali**, invece, presentano al Capo Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, entro il 28 febbraio una dettagliata relazione sui comportamenti organizzativi inerenti al periodo considerato.

**Il Capo dell'INL** presenta al Ministro per il tramite dell'OIV entro il 31 marzo la scheda di monitoraggio e misurazione dello stato di avanzamento nella realizzazione degli obiettivi assegnati (**allegato 19**)<sup>26</sup>.

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

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

Ci si riferisce alla valutazione partecipativa della performance organizzativa di cui alle Linee Guida n. 4/2019, i cui esiti concorrono a una valutazione della performance di amministrazione.

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

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

---

<sup>26</sup> Si segnala che, già nel precedente aggiornamento, l'allegato 18 è stato soppresso, in quanto relativo alla scheda di monitoraggio del Direttore generale dell'ANPAL.

Conformemente a quanto previsto nelle Linee guida n. 4/2019, negli aggiornamenti del SMVP del 2023<sup>27</sup> e del 2024<sup>28</sup> è stato programmato l'avvio, a partire dal 2024, di un percorso triennale per progettare la valutazione partecipata e renderla strutturale, in coerenza con l'evoluzione del contesto organizzativo.

Tra le attività programmate per il primo anno del percorso di progettazione, è stata realizzata una dettagliata ed analitica mappatura degli stakeholder (attori pubblici e privati che interagiscono con il Dicastero o siano co-interessati ai relativi processi decisionali). Il documento<sup>29</sup> elenca tutti gli stakeholders secondo una rilevazione a matrice che evidenzia i gradi di influenza e di interesse nei processi decisionali in cui sono coinvolti.

I successivi passi per la definizione del modello di valutazione partecipativa e la relativa adozione<sup>30</sup> - da attuare a partire dal primo anno di vigenza del presente aggiornamento - restano quindi confermati ed attengono a:

- selezione degli stakeholder tra quelli mappati che dovranno o potranno essere coinvolti nella valutazione partecipativa in considerazione del relativo grado di interesse e/ o di influenza
- selezione dei servizi e delle attività (al cui interno si pone l'aggiornamento della mappatura delle attività e dei servizi) da mettere a valutazione partecipativa ed indicazione dei meccanismi di interconnessione tra performance organizzativa e performance partecipativa;
- avvio della valutazione partecipata delle attività e/o dei servizi selezionati (previa definizione delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder);
- utilizzo degli esiti della valutazione partecipata realizzata;
- avvio della valutazione partecipata in forma strutturale, con progressivo riferimento a tutte le attività e servizi.

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

## 6.6 SVILUPPO DELLA CULTURA DELLA VALUTAZIONE

La tematica descritta nel paragrafo precedente è strettamente correlata alla necessità di diffondere e consolidare la cultura della valutazione ad un livello tale da garantire il raggiungimento di un grado di maggiore consapevolezza, nei valutati e nei valutatori, del processo di valutazione e delle sue implicazioni e ricadute organizzative. Tale consapevolezza assicura, quindi, l'implementazione del benessere interno e, indirettamente, l'efficacia dell'attività amministrativa sì da renderla più aderente ai bisogni della collettività, nella prospettiva di creazione e conservazione di Valore pubblico.

---

<sup>27</sup> Cfr. paragrafo n. 4.5 *"Partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di valutazione della performance organizzativa. Valutazione partecipativa."* del Sistema di Misurazione e valutazione della performance 2023.

<sup>28</sup> Cfr. paragrafo n. 6.5 *"Partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di valutazione della performance organizzativa. Valutazione partecipativa."* del Sistema di Misurazione e valutazione della performance 2024.

<sup>29</sup> La mappatura degli stakeholder è dettagliatamente illustrata nell'Allegato n. 7 al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2025-2027.

<sup>30</sup> La programmazione triennale delle attività, come definita nell'aggiornamento del SMVP del 2023, ha subito un inevitabile scorrimento in avanti in ragione del più volte citato processo di riorganizzazione ministeriale, avviato nel 2023 e completato nel 2025.

In tale prospettiva, pertanto, l'Amministrazione curerà nel primo anno di applicazione del presente aggiornamento, un programma di formazione obbligatoria del personale, dirigenziale e no, finalizzato proprio alla diffusione e consolidamento della cultura della valutazione.

Nelle annualità successive, quindi, il Sistema potrà essere progressivamente allineato alle previsioni della Circolare del Dipartimento di funzione pubblica del 28 novembre 2023<sup>31</sup>, superando in via graduale la valutazione gerarchica tradizionale unidirezionale ed accostandosi ad un tipo di valutazione che sia frutto di una collaborazione e di un confronto tra più soggetti, anche esterni all'organizzazione. L'obiettivo di medio-lungo periodo, ovvero quando il Sistema avrà raggiunto il proprio livello di maturità, è di approcciare, con piena consapevolezza da parte di tutti gli attori del Sistema medesimo, i temi della "valutazione dal basso" e della "valutazione fra pari". In parallelo a tali strumenti di tipo valutativo "puntuali", va sviluppato, sempre per approcci graduali (es. adeguamento continuo del dizionario dei comportamenti), il tema dell'autovalutazione quale strumento di responsabilizzazione del valutato, oltre che di valorizzazione delle proprie aspettative (da rilevare attraverso apposite griglie fornite dal Sistema), nonché di orientamento per il valutatore, per promuovere il miglioramento del singolo e dunque dell'amministrazione nel suo complesso.

Si tratta di una visione strategica di medio-lungo periodo, la cui realizzazione richiede un grado elevato di maturità del Sistema.

## 7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

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

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

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

- 1) **Risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO o negli altri documenti di programmazione compreso il contratto individuale;
- 2) **Comportamenti**, che attengono a come un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'amministrazione, comprensiva, per i dirigenti e i responsabili di unità organizzative, della capacità di valutazione dei propri collaboratori. A tal proposito, la discrezionalità nella misurazione e valutazione di questa dimensione è contingentata dalla previsione

---

<sup>31</sup> Cfr. la Premessa

per ciascun ruolo di specifiche *Capacità* e relativi *Descrittori* contenuti all'interno del *Dizionario dei comportamenti* (vedi *infra*).

Sulla base delle indicazioni fornite dalle Linee guida n. 2/2017 ogni amministrazione deve specificare nel proprio SMVP le dimensioni prese in considerazione ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale e i rispettivi pesi, che possono variare in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'interessato in funzione del suo ruolo nell'organizzazione.

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

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

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

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

A tale riguardo, occorre, tuttavia, considerare che l'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009 prescrive che, per quanto riguarda i dirigenti, il peso prevalente nella valutazione complessiva della performance individuale deve essere attribuito agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

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

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

La valutazione della performance individuale dei dirigenti -apicali e non- è ricondotta in quattro fasce di merito, in ragione del punteggio complessivamente raggiunto, tenendo conto sia della componente risultati, sia della componente comportamenti.

Le fasce di merito sono di seguito rappresentate:



| FASCIA DI MERITO | PUNTEGGIO |
|------------------|-----------|
| ALTA             | 91-100    |
| MEDIA            | 61-90     |
| BASSA            | 41-60     |
| NEGATIVA         | 0-40      |

Tabella 2 Fasce di merito

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

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

Per i dirigenti responsabili di strutture di primo e secondo livello, la misurazione e valutazione della performance individuale è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel PIAO, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale<sup>32</sup>.

Alla luce del dettato normativo, questa Amministrazione, nella ponderazione dei pesi da attribuire alle diverse dimensioni della performance individuale (**risultati e comportamenti**), tenuto conto dei ruoli organizzativi all'interno dell'Amministrazione, ha ritenuto di dover attribuire un punteggio prevalente, nella valutazione complessiva della performance individuale, alla dimensione dei risultati rispetto alla dimensione dei comportamenti, come di seguito specificato per ciascun livello di responsabilità.

Per i Capi Dipartimento, il punteggio massimo attribuibile per la dimensione risultati è di **80 punti**, mentre per i comportamenti è pari a massimo **20 punti**.

Per i Dirigenti, generali e non, il punteggio massimo attribuibile per la dimensione risultati è di **70 punti**, mentre per i comportamenti è pari a massimo **30 punti**.

Per il personale non dirigenziale il punteggio massimo attribuibile per la dimensione risultati è di **60 punti**, mentre per i comportamenti è pari a massimo **40 punti**.

## 7.1 PERFORMANCE INDIVIDUALE: RISULTATI

La misurazione e valutazione della componente risultati è diversa in funzione del ruolo organizzativo, come di seguito dettagliato (per una visione d'insieme, si rinvia alla tabella n. 2 a fine paragrafo).

Con riferimento ai Capi Dipartimento, la performance individuale tiene conto dei risultati raggiunti relativamente agli obiettivi di performance organizzativa delle Direzioni generali incardinate presso il proprio Dipartimento, nonché dei risultati realizzati in relazione agli obiettivi di Direttiva generale assegnati.

<sup>32</sup> Ai sensi dell'art. 9, comma 1-bis, del d.lgs. n. 150/2009.

Per i dirigenti di I fascia e per i dirigenti di II fascia, la performance individuale tiene conto dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati di performance organizzativa e di attività istituzionale.

Per le modalità di misurazione degli obiettivi di performance organizzativa e di attività istituzionale si rinvia al paragrafo 6.4.

Per i Capi Dipartimento il punteggio massimo attribuibile per la componente risultati (80/100) è ripartito tra gli obiettivi di performance organizzativa (max 30/80) e gli obiettivi di Direttiva generale (max 50/80).

Per i dirigenti di ufficio dirigenziale generale il punteggio massimo attribuibile per la componente risultati (70/100) è ripartito tra gli obiettivi di performance organizzativa annuale (max 40/70) e gli obiettivi di attività istituzionale (max 30/70).

Per il dirigente dell'ufficio dirigenziale generale Unità di missione il punteggio massimo pari a 70/100 relativo alla componente risultati - afferisce ad una unica categoria di obiettivi, in quanto per le specifiche funzioni attribuite non è prevista alcuna ripartizione tra obiettivi di performance organizzativa ed obiettivi di attività istituzionale.

Analogamente, anche per il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 e per il Capo INL, il punteggio massimo della componente risultati è pari a 70/100 con riferimento ad una unica categoria di obiettivi.

I dirigenti di I fascia titolari di incarico di rappresentanza nei collegi sindacali degli enti previdenziali sono valutati esclusivamente con riferimento ai comportamenti, anche tenendo conto degli obiettivi assegnati con l'atto di conferimento di incarico.

Per i dirigenti di uffici di livello non generale (Divisioni o Uffici di Staff) – i cui obiettivi non sono né inseriti nella Direttiva generale né rappresentati nella sottosezione del PIAO dedicata alla *Performance* - i risultati considerati per la misurazione e valutazione della performance individuale, sono riferiti agli obiettivi annuali, sia di performance organizzativa che connessi all'attività istituzionale. Per tali dirigenti il punteggio massimo della componente risultato pari a 70/100, nell'ambito della performance individuale, sarà composto per massimo 40/70 dai risultati degli obiettivi connessi all'attività istituzionale e per i restanti 30/70 dai risultati degli obiettivi di performance organizzativa annuale.

Per i dirigenti di II fascia con incarico presso gli Uffici di diretta collaborazione e per i dirigenti di II fascia assegnati agli uffici dirigenziali di livello non generale in cui si articola l'Unità di Missione PNRR, il punteggio massimo - pari a 70/100 - relativo alla componente risultati, afferisce all'unico obiettivo annuale loro assegnato, senza alcuna distinzione tra obiettivi di performance organizzativa ed obiettivi di attività istituzionale.

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

Di seguito si propone una tabella analitica, nella quale sono riportati i diversi ruoli organizzativi ed il dettaglio della relativa componente *"Risultati"*:

| <b>RUOLO</b>                                                                                                       | <b>COMPONENTE RISULTATI</b>                                                                                    |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Capo Dipartimento</b>                                                                                           | <b>80</b>                                                                                                      |                                  |
|                                                                                                                    | <b>30</b><br>media della performance organizzativa delle Direzioni generali incardinate presso il Dipartimento | <b>50</b> Direttiva generale     |
| <b>Dirigenti ufficio dirigenziale generale</b>                                                                     | <b>70</b>                                                                                                      |                                  |
|                                                                                                                    | <b>40</b> performance organizzativa                                                                            | <b>30</b> attività istituzionale |
| <b>Dirigente ufficio dirigenziale generale dell'Unità di missione PNRR</b>                                         | <b>70</b><br>Obiettivi annuali                                                                                 |                                  |
| <b>Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n.230</b> | <b>70</b><br>Obiettivi annuali                                                                                 |                                  |
| <b>Dirigenti di I fascia titolari di incarico di rappresentanza nei collegi sindacali degli enti previdenziali</b> | -<br>valutati esclusivamente con riferimento ai comportamenti                                                  |                                  |
| <b>Capo dell'INL</b>                                                                                               | <b>70</b><br>Obiettivi annuali                                                                                 |                                  |
| <b>Dirigenti di uffici di livello non generale (Divisioni/Uffici di Staff)</b>                                     | <b>70</b>                                                                                                      |                                  |
|                                                                                                                    | <b>30</b> performance organizzativa                                                                            | <b>40</b> attività istituzionale |
| <b>Dirigenti di uffici di II fascia con incarichi c/o UdC</b>                                                      | <b>70</b><br>Obiettivi assegnati                                                                               |                                  |
| <b>Dirigenti di uffici di livello non generale dell'Unità di missione PNRR</b>                                     | <b>70</b><br>Obiettivi assegnati                                                                               |                                  |
| <b>Personale non dirigenziale</b>                                                                                  | <b>60</b><br>Obiettivi individuali di cui al piano di lavoro individuale                                       |                                  |

Tabella 3- Dettaglio componente "Risultati"

\*

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

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

## 7.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE: COMPORTAMENTI

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

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

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

Come già anticipato nel paragrafo n. 7, l'ambito della discrezionalità nella misurazione e valutazione della componente *Comportamenti* è limitata dalla previsione per ciascun ruolo di specifiche *Capacità* e relativi *Descrittori* contenuti all'interno del Dizionario dei comportamenti (vedi *infra*).

Per la valutazione della performance individuale riferita alla componente comportamenti si utilizza una scala di giudizi cui corrispondono altrettanti punteggi; per i diversi ruoli sono state individuate 3 tipologie di capacità, a ciascuna delle quali sono associati i descrittori dei comportamenti attesi, ad eccezione dei Capi Dipartimento, in ragione della peculiarità del ruolo ricoperto, nonché dei dirigenti I fascia presso i collegi dei sindaci degli enti vigilati, per i quali non rileva la capacità di leadership.

Nella tabella che segue, si propone un prospetto riepilogativo delle “Capacità”<sup>33</sup> previste per ciascun ruolo:

| RUOLO                                                                         | CAPACITA'                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capi Dipartimento                                                             | 1) Visione strategica e raggiungimento dei risultati;<br>2) Raccordo tra organi di indirizzo politico-amministrativo ed organi di amministrazione. Direzione, controllo e coordinamento delle Direzioni Generali di competenza del Dipartimento. Gestione delle relazioni interistituzionali. |
| Dirigenti ufficio dirigenziale generale (compresa Unità di missione PNRR)     | 1) Analisi e soluzione dei problemi;<br>2) Gestione delle risorse e dell'organizzazione nel suo complesso;<br>3) Leadership e capacità relazionali.                                                                                                                                           |
| Capo INL                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Dirigenti di uffici di livello non generale (compresa Unità di missione PNRR) |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Dirigenti di uffici di II fascia con incarichi c/o UdC                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>33</sup> In particolare, si rappresenta la rilevanza, all'interno del citato Dizionario dei comportamenti, della capacità “Leadership e capacità relazionali”, conformemente alle “Nuove Indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale”, che individuano nella “leadership”, una delle capacità principali da considerare ai fini della valutazione della performance individuale del personale dirigenziale.

|                                                                                                              |                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 | 1) Analisi dei contenuti;<br>2) Relazioni;<br>3) Originalità ed esaustività                        |
| Dirigenti di I fascia titolari di incarico di rappresentanza nei collegi sindacali degli enti previdenziali  | 1) Analisi e soluzione dei problemi;<br>2) Integrazione personale e capacità relazionali           |
| Personale non dirigenziale                                                                                   | 1) Modalità organizzative;<br>2) Capacità relazionali;<br>3) Capacità realizzative e professionali |

Tabella 4- Elenco capacità

Nell'individuazione dei descrittori dei comportamenti si è tenuto conto anche di alcuni aspetti connessi alla componente "Etica pubblica", riferita all'osservanza del Codice di comportamento approvato con Decreto ministeriale 1° giugno 2022.

Nell'ambito del Dizionario dei comportamenti sono, quindi, presi in considerazione dei descrittori che esplicitano le diverse capacità possedute a seconda dei differenti ruoli rivestiti in seno al Dicastero<sup>34</sup>.

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

Per i Capi Dipartimento:

- a) Insufficiente: - punti **0-4**
- b) Sufficiente: - punti **5-6**
- c) Buono: - punti **7-8**
- d) Ottimo: - punti **9-10**

Per i dirigenti di I e II fascia

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

Per i dirigenti di I fascia componenti dei collegi dei sindaci degli enti previdenziali (che sono valutati attraverso la sola dimensione dei comportamenti)

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

<sup>34</sup> Il presente SMVP tiene conto dell'evoluzione delle modalità organizzative di lavoro, applicandosi in modo univoco a prescindere dal fatto che la prestazione lavorativa sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista, come già previsto nelle Linee guida emanate dal DFP a dicembre 2020 relative al lavoro agile nella PA. Tra i descrittori del Sistema sono, infatti, contemplate le abilità trasversali ("soft skill") in quanto strettamente connesse alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa.

Per il personale non dirigenziale<sup>35</sup>

- a) Insufficiente - punti **1,33**
- b) Sufficiente - punti **1,77**
- c) Buono - punti **2,22**
- d) Ottimo - punti **2,66**

Un comportamento è da intendersi:

- **insufficiente** - osservanza del comportamento totalmente assente;
- **sufficiente** - osservanza del comportamento minima ma che ha consentito di raggiungere il risultato;
- **buono** - osservanza del comportamento che ha consentito di raggiungere il risultato, ma suscettibile di miglioramento;
- **ottimo** - osservanza piena che ha consentito di raggiungere nel miglior modo il risultato<sup>36</sup>.

Il Dizionario dei comportamenti è inserito come Allegato 23 bis e dettaglia le tipologie di capacità ritenute rilevanti ai fini della valutazione dei comportamenti, corredate dei relativi descrittori dei comportamenti attesi, differenziati base ai diversi ruoli organizzativi e/o insieme di ruoli presi in considerazione.

\*

La valutazione della componente comportamenti è effettuata da ciascun titolare della funzione di valutazione in base al rispettivo ruolo organizzativo, secondo l'ordine indicato nel paragrafo 5.

Con esclusivo riferimento al personale dirigenziale, è prevista (*rectius*: confermata) la predisposizione di una Relazione sui comportamenti organizzativi. Tale Relazione, tuttavia, è destinata ad essere gradualmente sostituita, una volta assestato il definitivo sviluppo del Sistema<sup>37</sup>, da un apposito strumento di autovalutazione. Nelle more, e al fine di garantire l'efficacia della Relazione nel supportare ed orientare le attività del valutatore, l'attuale modello (Allegati da "024" a "27") è stato aggiornato per garantire una compilazione il più possibile sintetica degli elementi di particolare rilevanza e maggiormente caratterizzanti la sola dimensione dei comportamenti della performance individuale.

L'OIV è coinvolto nella funzione di valutazione e misurazione della performance, secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 4, del d.lgs. n. 150/2009, relativamente al livello di valutazione dei dirigenti apicali, in quanto formula al Ministro la proposta di valutazione annuale dei Capi Dipartimento, del Capo dell'INL e del Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 per entrambe le componenti risultati e comportamenti.

---

<sup>35</sup> Nel caso in cui la valutazione sia "Ottimo" per tutti i descrittori, per ogni capacità il valore complessivo sarà pari a 13,3 (2,66 x 5). La somma delle tre capacità, pari quindi a 39,9, è arrotondata per eccesso all'unità superiore (40).

<sup>36</sup> Tali indicazioni di dettaglio sono state inserite, come legenda, all'interno delle relative schede di valutazione individuale.

<sup>37</sup> Cfr. par. 6.6.

A tal fine, con particolare riguardo alla dimensione dei comportamenti, i valutati presentano al Ministro per il tramite dell'OIV, un report di sintesi recante la descrizione degli elementi di maggior rilievo, utilizzando l'apposito format (**allegato 024** e **allegato 24-bis** per il Capo dell'INL).

Per la valutazione da parte del proprio Capo Dipartimento, i Dirigenti di I fascia, compreso il Direttore generale dell'Unità di missione PNRR, presentano l'apposita relazione (**allegato 24**). Analogamente, per la valutazione dei propri comportamenti, il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 presenta un report di sintesi all'OIV (**allegato 25**).

I dirigenti di I fascia componenti dei collegi dei sindaci degli enti previdenziali presentano al Capo Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro esclusivamente un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione della dimensione dei comportamenti della performance individuale (**allegato 26**). Il Capo Dipartimento potrà, altresì, richiedere ai Presidenti componenti dei collegi dei sindaci degli enti vigilati di esprimere eventuali valutazioni sui comportamenti tenuti dai membri dei collegi medesimi.

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

Per quanto concerne il personale non dirigenziale, i dirigenti di ufficio dirigenziale non generale – ivi compresi quelli degli Uffici in cui si articola l'Unità di missione – valutano il personale assegnato alla propria struttura, in stretto raccordo con i responsabili dei Piani operativi.

Analogamente la valutazione del personale non dirigenziale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione è effettuata dai Dirigenti di II fascia di riferimento.

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

### 7.3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale complessiva è rappresentata nelle apposite schede compilate a cura dei soggetti valutatori per ciascun ruolo organizzativo (**schede da OA a N**). Nelle schede sono riportati il punteggio assegnato alla componente risultati e il punteggio assegnato alla componente comportamenti (quest'ultimo reca anche la *legenda* del punteggio attribuito al valutato).

Come già accennato nel precedente paragrafo, per i dirigenti di I fascia presso i collegi dei sindaci degli enti vigilati la scheda di valutazione della performance individuale (**scheda D**) riporterà esclusivamente il punteggio assegnato alla componente comportamenti.

### 7.4 VALUTAZIONE NEGATIVA

Le Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della funzione pubblica evidenziano come, al di fuori dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, il legislatore abbia espressamente previsto - art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. n. 150/2009 e art. 55-quater, comma 1, lett.

f-quinquies) del d.lgs. n. 165/2001 – una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative (c.d. valutazione negativa) che deve essere opportunamente disciplinata nel Sistema e che rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi delle richiamate disposizioni legislative.

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

La valutazione è da ritenersi negativa quando il punteggio complessivo è compreso tra 0 e 40. In coerenza con tale definizione, per il personale dirigenziale -apicale e non- la valutazione è da ritenersi negativa quando tale personale è collocato nella relativa fascia di merito (0-40), (cfr. paragrafo 7).

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

## **8. CASI PARTICOLARI**

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

I criteri generali fin qui descritti si applicano anche al personale di livello dirigenziale non generale e delle aree funzionali in servizio negli Uffici di diretta collaborazione, per il quale la valutazione della performance tiene, tuttavia, in particolare considerazione la peculiarità dell'attività svolta, funzionale al supporto all'Organo di indirizzo politico e al raccordo tra questo e le strutture amministrative.

I vertici degli uffici di collaborazione (Capo e Vice Capo di Gabinetto, Capo e Vice Capo dell'ufficio legislativo, Consigliere Diplomatico, Capo della Segreteria del Ministro, Segretario particolare del Ministro, Responsabile della Segreteria tecnica del Ministro, Capo dell'Ufficio Stampa, Portavoce del Ministro, Capi delle Segreterie del Viceministro e dei Sottosegretari di Stato), in ragione del carattere fiduciario del ruolo svolto, non sono soggetti a valutazione.

Il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 è valutato dal Ministro - tenuto conto degli obiettivi assegnati - sulla base della proposta dell'OIV, sentito il Capo di Gabinetto in caso di assegnazione all'Ufficio di Gabinetto ai sensi dell'articolo 2, comma 2 del predetto DPCM (cfr. paragrafo 5).

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

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

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

Qualora nel corso dell'anno il valutatore cessi dall'incarico, lo stesso provvede alla valutazione del personale, anche dirigenziale, per il periodo di titolarità. Con esclusivo riferimento alla valutazione dei Dirigenti generali, ove ricorra una oggettiva impossibilità di procedere nel senso appena indicato, la valutazione è effettuata dall'OIV anche sulla base di un apposito resoconto predisposto dai valutati.



### 8.3 DIRIGENTI AD INTERIM

In caso di conferimento di incarico di titolarità *ad interim* di una articolazione organizzativa–aggiuntivo all’incarico del quale è titolare – il dirigente è valutato esclusivamente con riferimento agli obiettivi afferenti alla articolazione di cui è titolare.

Il monitoraggio dei risultati relativi all’incarico *ad interim* concorrerà ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva della struttura di appartenenza e del Dicastero.

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

Una volta definiti gli elementi di riferimento per la performance individuale, il modello viene attuato attraverso il processo, dettagliatamente descritto nei paragrafi precedenti, che si svolge nelle varie fasi esaminate, le cui tempistiche sono suscettibili di scorrimento non oltre 30 giorni dalla consegna della scheda di valutazione, in caso di avvio della procedura di conciliazione (cfr. paragrafo seguente).

### **9.1 PROGRAMMAZIONE**

Nella fase di programmazione vengono definiti i comportamenti e i risultati attesi. Una volta stabiliti gli obiettivi annuali, la definizione della performance individuale attesa avviene attraverso un colloquio tra il valutato e il valutatore. La fase di programmazione della performance individuale si sostanzia nella formalizzazione da parte del valutatore di tutti gli obiettivi attesi assegnati a ciascun individuo attraverso l'utilizzo delle apposite schede individuali (Allegati da 01 a 9). I comportamenti attesi sono formalizzati, per ciascun ruolo organizzativo, già nel presente Sistema (cfr. par.7.2).

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

I colloqui rappresentano un momento conoscitivo e di confronto finalizzato anche a garantire la massima obiettività nella valutazione.

Infatti, nel corso dell'anno valutatori e rispettivi valutati analizzano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto. Tale confronto, continuo e informale, prevede almeno un confronto intermedio a chiusura del primo semestre di monitoraggio, entro il 15 luglio dell'anno di riferimento. Tale colloquio riveste una importanza particolare per entrambe le parti e ha la finalità, di consentire al valutato di esprimere il proprio punto di vista in corso d'anno, anche al fine di adottare eventuali interventi di riallineamento (formazione o altre misure organizzative che consentano un miglioramento delle condizioni e una maggiore possibilità di raggiungere gli obiettivi), ovvero di rimodulazione degli obiettivi assegnati. Il valutatore tramite questo colloquio ha a disposizione informazioni ulteriori utili per la propria attività di valutazione.

### **9.3 VALUTAZIONE CONCLUSIVA**

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

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

## 9.4 FASI E TEMPISTICA DEL PROCESSO

Di seguito, si rappresentano in sintesi le fasi del processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale

| <b>ASSEGNAZIONE OBIETTIVI<sup>38</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Entro il 31 gennaio</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| <p>con l’emanazione della Direttiva generale per l’azione amministrativa e la gestione sono assegnati gli obiettivi ai Capi Dipartimento;</p> <p>con l’adozione del PIAO sono assegnati gli obiettivi specifici (triennali ed annuali) ai Dirigenti di ufficio dirigenziale di livello generale ed al Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all’articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230<sup>39</sup>;</p> <p>per il Capo dell’INL gli obiettivi sono assegnati in coerenza con la relativa Convenzione con il Ministro</p> |  |
| <b>Entro il 15 febbraio</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| sono assegnati gli obiettivi di II livello ai Dirigenti di livello non generale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
| <b>Entro il 28 febbraio</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| sono assegnati gli obiettivi al personale delle Aree mediante i Piani di lavoro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |

Tabella 5 - Assegnazione obiettivi

| <b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI INTERMEDI</b>                                                              |                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entro il 15 luglio</b>                                                                                             |                                                                                                                                                                           |
| <b>Performance organizzativa</b>                                                                                      | <b>Performance individuale</b>                                                                                                                                            |
| Misurazione e valutazione dei risultati intermedi raggiunti ai fini di eventuali scostamenti ed interventi correttivi | Colloquio intermedio formale tra valutato e valutatore consentendo al valutato di esprimere il proprio punto di vista ed attivando eventuali interventi di riallineamento |

Tabella 6 - Monitoraggio intermedio

| <b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI FINALI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entro il 31 gennaio</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                     |
| <b>Performance organizzativa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Performance individuale</b>                                                                                                      |
| Il Dirigente di ciascuna Divisione o Uffici di Staff misura il livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi assegnati alle unità organizzative/aree in cui si articolano le Divisioni medesime o Uffici di Staff; misura il raggiungimento della performance organizzativa della Divisione nel suo complesso; trasmette le relative schede al Direttore generale. | Il Dirigente di II fascia consegna le schede di valutazione individuale al personale non dirigenziale assegnato al proprio ufficio. |
| <b>Entro il 28 febbraio</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                     |
| <b>Performance organizzativa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Performance individuale</b>                                                                                                      |
| Il Direttore generale valuta la performance organizzativa delle Divisioni/Uffici di Staff, assegnando il relativo punteggio; misura i risultati                                                                                                                                                                                                                              | Il Direttore generale consegna la scheda di valutazione individuale ai Dirigenti di II fascia.                                      |

<sup>38</sup> In conformità con la nota n. 430 del 24 gennaio 2024 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, l’assegnazione degli obiettivi deve avvenire entro il mese di febbraio di ciascun anno.

<sup>39</sup> Per i Rappresentanti ministeriali nei Collegi dei Sindaci di INPS e INAIL, gli obiettivi sono inseriti nel provvedimento di assegnazione dell’incarico o nel contratto.

| MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI FINALI                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| della Direzione generale nel suo complesso; trasmette i risultati al Capo Dipartimento.                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Entro il 31 marzo                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Performance organizzativa                                                                                                                                                                                                                  | Performance individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Il Capo dipartimento valuta la performance organizzativa delle Direzioni generali afferenti al proprio Dipartimento assegnando i punteggi; misura i risultati del Dipartimento nel suo complesso; inserisce le schede applicativo PerforM. | -----                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Entro il 30 aprile                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Performance organizzativa                                                                                                                                                                                                                  | Performance individuale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| L'OIV valuta la performance dei Dipartimenti e ne comunica i relativi punteggi; valuta la performance organizzativa del Ministero nel suo complesso.                                                                                       | Il Capo dipartimento sottopone al Ministro per il visto la scheda di valutazione individuale dei Direttori generali e dei Rappresentanti ministeriali nei Collegi dei Sindaci di INPS e INAIL.<br>Contestualmente, l'OIV propone al Ministro la valutazione individuale dei Capi Dipartimento, del Capo INL e del Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230. |
| Entro il 15 maggio                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Performance individuale                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Il Ministro consegna le schede di valutazione individuale ai Capi dipartimento, al Capo dell'INL, al Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 e ai Direttori generali. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Tabella 7 - Misurazione e valutazione dei risultati

## 10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione della performance individuale (non composto nella fase del colloquio di feedback e di presa visione), il valutato potrà richiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alla procedura di conciliazione<sup>40</sup> da concludere entro 60 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione.

La previsione di tale tempistica -dettagliata come di seguito- è finalizzata a rendere l'eventuale fase conciliativa un momento di confronto proficuo, funzionale alla conclusione dell'iter valutativo entro un congruo lasso temporale.

In particolare:

- il valutato può chiedere per iscritto al valutatore, entro 10 giorni lavorativi dalla data di consegna della scheda di valutazione, il riesame della stessa, argomentandone le motivazioni;
- il valutatore, entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta di riesame, risponde per iscritto accogliendo l'istanza, ovvero motivando il diniego;
- nel caso in cui il valutatore e il valutato raggiungano un accordo su una diversa valutazione, la nuova scheda, sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente e il processo di valutazione si conclude;
- in caso di mancato accordo il valutato, fermo restando il diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, potrà chiedere per iscritto, entro 10 giorni dal ricevimento del diniego, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione al titolare dell'ufficio competente per la conciliazione con facoltà di farsi assistere da un rappresentante sindacale.

I titolari degli uffici competenti per la conciliazione, con riferimento alla valutazione di ciascun ruolo organizzativo, sono individuati nella seguente tabella.

---

<sup>40</sup> In conformità all'art. 7 comma 2-bis, del d. lgs. 150/2009 in base al quale nel Sistema di misurazione e valutazione della performance sono altresì previste, a garanzia dei valutati, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema medesimo.

| VALUTATO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | CONCILIATORE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capo Dipartimento;<br>Capo INL;<br>Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n.230                                                                                                                                                                                             | Capo di Gabinetto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Dirigenti ufficio dirigenziale generale<br><br>Dirigenti ufficio dirigenziale generale dell'Unità di missione PNRR<br><br>Dirigenti di I fascia titolari di incarico di rappresentanza nei collegi sindacali degli enti previdenziali<br><br>Personale dirigenziale di seconda fascia titolare degli Uffici di staff del Capo Dipartimento | <p>Capo Dipartimento di struttura diversa da quella di pertinenza ed in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per il Dipartimento per le politiche sociali, del terzo settore e migratorie, il Conciliatore sarà il Capo del Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro;</li> <li>• Per il Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, il Conciliatore sarà il Capo del Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi;</li> <li>• Per il Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi, il Conciliatore sarà il Capo del Dipartimento per le politiche sociali, del terzo settore e migratorie.</li> </ul> <p>In ogni caso, nell'ipotesi di contestazioni della valutazione, decide il Ministro in ultima istanza.</p> |
| Dirigenti di uffici di livello non generale (Divisioni/Uffici di Staff)                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dirigente I fascia di struttura diversa da quella in cui presta servizio (individuato dal rispettivo Capo Dipartimento)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Dirigenti di uffici di livello non generale dell'Unità di missione PNRR                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dirigente I fascia di struttura diversa da quella in cui presta servizio (individuato dal rispettivo Capo Dipartimento)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Dirigenti di uffici di II fascia con incarichi c/o UdC                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Capo di gabinetto (ove il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 sia stato assegnato all'Ufficio di Gabinetto ex articolo 2, comma 2, del medesimo DPCM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Capo del Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi (ove il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 non sia stato assegnato all'Ufficio di Gabinetto ex articolo 2, comma 2, del medesimo DPCM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Personale non dirigenziale in servizio negli Uffici di diretta collaborazione                                                                                                                                                                                                                                                              | Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 (ove sia stato assegnato all'Ufficio di Gabinetto ex articolo 2, comma 2, del medesimo DPCM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Capo di Gabinetto (nel caso in cui il Dirigente di livello dirigenziale generale di cui all'articolo 17, comma 3, del DPCM 22 novembre 2023 n. 230 non sia assegnato all'Ufficio di Gabinetto ex articolo 2, comma 2, del medesimo DPCM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Personale non dirigenziale in servizio nei Dipartimenti                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dirigente di I fascia della struttura in cui presta servizio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Dirigente di I fascia individuato dal Capo Dipartimento per il personale in servizio negli Uffici di staff al Capo Dipartimento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Personale non dirigenziale in servizio presso la struttura di supporto OIV                                                                                                                                                                                                                                                                 | Capo del Dipartimento per l'innovazione, l'amministrazione generale, il personale e i servizi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Tabella 8 – Soggetto Valutato e Conciliatore nelle procedure di conciliazione

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica ad entrambi, entro 20 giorni dal ricevimento della richiesta, una motivata proposta di modifica e/o integrazione della valutazione, ovvero i motivi della conferma dell'originaria valutazione.

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

\* \* \*

Considerata la specificità organizzativa del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, tenuto conto della prima attuazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance e delle esigenze alla base del presente aggiornamento, si terrà conto di quanto previsto con il presente aggiornamento – disposto in un'ottica di garanzia dei valutati - anche in sede di valutazione della performance relativa all'anno 2025.

## INDICE ALLEGATI

- **ALLEGATO 01\*** – SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DI DIRETTIVA GENERALE AL CAPO DIPARTIMENTO
- **ALLEGATO 1\*** – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL'OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI I LIVELLO
- **ALLEGATO 1Bis\*** – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL'OBIETTIVO ANNUALE CONNESSO ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI I LIVELLO
- **ALLEGATO 1Ter\*** – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL'OBIETTIVO ANNUALE ALL'UNITA' DI MISSIONE
- **ALLEGATO 2 \*** – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL'OBIETTIVO ANNUALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI II LIVELLO (DIVISIONI/UFFICI DI STAFF)
- **ALLEGATO 2Bis\*** – SCHEDA DI ATTRIBUZIONE DELL'OBIETTIVO ANNUALE CONNESSO ALLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI ALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI II LIVELLO (DIVISIONI/UFFICI DI STAFF)
- **ALLEGATO 3\*** - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DIRIGENTE DI LIVELLO DIRIGENZIALE GENERALE DI CUI ALL'ARTICOLO 17, COMMA 3, DEL DPCM 22 NOVEMBRE 2023 N.230
- **ALLEGATO 5\*** - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL CAPO DI INL
- **ALLEGATO 6\*** - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE
- **ALLEGATO 7\*** – SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI A DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO L'UNITA' DI MISSIONE
- **ALLEGATO 8** – PIANO OPERATIVO
- **ALLEGATO 9** – PIANO INDIVIDUALE
- **ALLEGATO 10** – SCHEDA MONITORAGGIO PIANO OPERATIVO CON PUNTEGGIO
- **ALLEGATO 11\***– SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE CON PUNTEGGIO
- **ALLEGATO 13\*** – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI DIREZIONE GENERALE CON PUNTEGGIO
- **ALLEGATO 14\*** – SCHEDA MONITORAGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIPARTIMENTO
- **ALLEGATO 15\*** – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DI ATTIVITA' ISTITUZIONALE DI DIREZIONE GENERALE
- **ALLEGATO 15Bis\*** – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DI DIRETTIVA GENERALE DI DIPARTIMENTO
- **ALLEGATO 16\*** – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DELL'UNITA' DI MISSIONE
- **ALLEGATO 17\*** - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI DIRIGENTE DI LIVELLO DIRIGENZIALE GENERALE DI CUI ALL'ARTICOLO 17, COMMA 3, DEL DPCM 22 NOVEMBRE 2023 N.230
- **ALLEGATO 19\*** - SCHEDA MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI CAPO INL
- **ALLEGATO 20\***– SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DI ATTIVITA' ISTITUZIONALE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DIRIGENZIALE NON GENERALE
- **ALLEGATO 21\*** – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DIRIGENTE II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE
- **ALLEGATO 22\*** – SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI ANNUALI DIRIGENTE II FASCIA PRESSO L'UNITA' DI MISSIONE
- **ALLEGATO 23** – MAPPATURA DEI RUOLI ORGANIZZATIVI
- **ALLEGATO 23Bis\*** – DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI
- **ALLEGATO 024\*** – RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CAPO DIPARTIMENTO
- **ALLEGATO 24\*** – RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI I FASCIA
- **ALLEGATO 24Bis\***– RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTE I FASCIA – CAPO INL
- **ALLEGATO 24Ter\*** – RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTE II FASCIA – DIVISIONI, UFFICI DI STAFF E UNITA' DI MISSIONE/



- **ALLEGATO 25\*** – RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTE DI LIVELLO DIRIGENZIALE GENERALE DI CUI ALL'ARTICOLO 17, COMMA 3, DEL DPCM 22 NOVEMBRE 2023 N.230
- **ALLEGATO 26\*** – RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTE I FASCIA MEMBRO DEI COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI
- **ALLEGATO 27\*** – RELAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIRIGENTI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE
- **SCHEDA 0A\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE CAPO DIPARTIMENTO
- **SCHEDA A\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE I FASCIA
- **SCHEDA B\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE DI I FASCIA DELL'UNITA' DI MISSIONE
- **SCHEDA C\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE DI LIVELLO DIRIGENZIALE GENERALE DI CUI ALL'ARTICOLO 17, COMMA 3, DEL DPCM 22 NOVEMBRE 2023 N.230
- **SCHEDA D\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI I FASCIA PRESSO I COLLEGI DEI SINDACI DEGLI ENTI VIGILATI
- **SCHEDA E\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI DI I FASCIA CAPO INL
- **SCHEDA F\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE II FASCIA TITOLARE DI DIVISIONE/UFFICI DI STAFF
- **SCHEDA G\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTE DI II FASCIA PRESSO UNITA' DI MISSIONE
- **SCHEDA H\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI DI II FASCIA PRESSO GLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE
- **SCHEDA I\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE/RESPONSABILE PIANO OPERATIVO
- **SCHEDA L\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE CON OBIETTIVI INDIVIDUALI CHE RICHIEDONO UNA PARTICOLARE PROFESSIONALITA' E/O SPECIALIZZAZIONE
- **SCHEDA M\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE COMPONENTI TEAM
- **SCHEDA N\*** - VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE E OIV
- **SCHEDA R.U. RISORSE UMANE\***

**\*Allegati oggetto di revisione nel presente aggiornamento.**

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)

## AGGIORNAMENTO 2025

### SINTESI DELLE PRINCIPALI NOVITÀ

#### MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO

Nel vigente SMVP la dimensione del Valore pubblico è approcciata affiancando alla tradizionale accezione di incremento del benessere della collettività, cui l'Amministrazione concorre come suo fine ultimo, la concezione di *performance delle performances*, in quanto idonea a fornire anche una rappresentazione dell'intensità dell'attività amministrativa.

In tale accezione più ampia, il Valore pubblico è la risultante di un processo di aggregazione (ponderata) dei risultati (performance) conseguiti in ciascun livello della relativa piramide.

Il processo di misurazione, che nella versione del SMVP 2024 è solo accennato per grandi linee, nel presente aggiornamento è sviluppato in forma strutturale. Tale metodologia risulta conforme a quanto previsto nelle "Linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)" adottate con Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 30 ottobre 2025.

La misurazione avviene quindi attraverso l'aggregazione ponderata dei primi quattro livelli della piramide (obiettivi strategici, di performance, di attività istituzionale e indicatori dello stato di salute); la risultante di tale processo è oggetto di successiva aggregazione ponderata con gli obiettivi di valore pubblico propriamente detti. Il risultato finale è il "*Valore pubblico creato/conservato*" posto al vertice della relativa piramide, espresso in termini numerici. In particolare:

- Se il valore misurato è **inferiore a 50**, l'intensità dell'azione amministrativa non può ritenersi tale da garantire la piena protezione ovvero la conservazione del Valore pubblico già creato;
- Se il valore misurato è **uguale o superiore a 50**, l'azione amministrativa avrà avuto un'intensità tale (bassa/media da 51 a 70, media/alta da 71 a 90, alta da 91 a 100) da aver creato tanto più nuovo Valore pubblico (garantendo la conservazione o protezione di quello già creato), quanto maggiore è valore restituito.

All'interno del SMVP è stata quindi fornita una rappresentazione grafica del processo di misurazione del Valore Pubblico secondo la struttura piramidale, con i livelli di misurazione della performance, le aggregazioni ed i relativi pesi (cfr. "*Figura 3 Misurazione del Valore Pubblico*").

Il sistema di calcolo del Valore pubblico tramite indici ponderati è stato sviluppato anche all'interno del nuovo applicativo informatico di prossima produzione (portale "*PerforM*"). Quest'ultimo fornisce una misurazione integrata e dinamica della performance complessiva del Ministero e, in corrispondenza del vertice della piramide, del Valore Pubblico creato/conservato.

#### OBIETTIVO ANNUALE DEL RISPETTO DEI TEMPI DI PAGAMENTO DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

L'obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, che ha un peso del 30% rispetto al complesso degli obiettivi assegnati alla singola struttura, è modulato attribuendo un valore target differenziato in ragione del numero di giorni di ritardo maturati nel pagamento delle fatture. Il meccanismo di modulazione è illustrato in una apposita tabella.

#### VALUTAZIONE DEI DIRETTORI GENERALI

A garanzia della omogeneità del processo di valutazione dei dirigenti apicali, è prevista la possibilità del supporto tecnico dell'OIV e il visto del Ministro.

#### UNITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – I PROGETTI

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del Ministero è riferita alle seguenti unità di analisi: Amministrazione nel suo complesso e singole unità organizzative dell'amministrazione.

Il processo di riorganizzazione del Ministero in strutture dipartimentali ha rappresentato l'occasione per avviare, in forma sperimentale, l'utilizzo dei *progetti* come ulteriori unità di analisi della performance organizzativa, almeno sotto il profilo della rendicontazione delle attività svolte rispetto ai target prefissati.

Nell'aggiornamento, quindi, si dà atto di tale sperimentazione quale elemento da valutare al fine di considerarne il consolidamento strutturale nei prossimi aggiornamenti.

#### VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

La partecipazione dei cittadini e di tutti i cointeressati al processo di misurazione e valutazione della performance del Ministero (cd. Valutazione partecipativa), è oggetto di un ambizioso piano di realizzazione all'interno del SMVP, articolato sul medio/lungo periodo (triennale).

Nell'aggiornamento si dà atto del completamento del primo step, relativo alla mappatura degli stakeholder allineata al nuovo contesto organizzativo.

In considerazione dell'avvenuto completamento del processo di riorganizzazione ministeriale, sono stati, quindi, riprogrammati i successivi passaggi del piano da attuare a partire dal ciclo della performance 2026.

#### SVILUPPO DELLA CULTURA DELLA VALUTAZIONE

La piena consapevolezza, nei valutati e nei valutatori, del processo di valutazione e delle sue implicazioni e ricadute organizzative, assicura l'implementazione del benessere interno e, indirettamente, l'efficacia dell'attività amministrativa.

Per consolidare tale consapevolezza, il SMPV configura la necessità di sviluppare e diffondere la cultura della valutazione in modo da raggiungere un livello di maturazione del Sistema nel medio lungo periodo che consenta l'introduzione di ulteriori strumenti di valutazione (quali l'autovalutazione, la valutazione del basso, la valutazione tra pari).

Il relativo programma prevede, nel primo anno di vigenza, la realizzazione di un piano di formazione sul tema destinato al personale dirigenziale e no, in modo da poter assicurare nelle annualità successive il progressivo allineamento del SMVP alle previsioni della Circolare del Dipartimento di funzione pubblica del 28 novembre 2023.

#### ALTRI AGGIORNAMENTI

##### ALLEGATI AL SMVP

- Sulla base dei feedback pervenuti in sede di applicazione del sistema, sono state apportate alcune modifiche/correzioni alle schede allegate al SMVP, in modo da garantirne maggior chiarezza nella consultazione e nella compilazione;
- in stretta correlazione funzionale con il modello di controllo di gestione del MLPS, di imminente avvio, è stata prevista la rilevazione delle risorse umane impiegate per la realizzazione di ciascun obiettivo e quindi inserita, tra gli Allegati, la relativa scheda (allegato R.U.);
- è stato predisposto un apposito indice degli allegati con evidenza delle schede modificate/inserite in occasione del presente aggiornamento.

##### TESTO DEL SMVP

- A garanzia della sistematicità del documento e del relativo allineamento con l'attuale assetto organizzativo, nel testo del SMVP sono stati inseriti specifici riferimenti agli Uffici di staff, quali strutture dirigenziali di II livello previste a supporto del Capi Dipartimento.