



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE

Anno 2025

Approvato con Decreto Direttoriale n.      del



SOMMARIO

PREMESSA.....	4
1 FINALITÀ E PRINCIPI GENERALI .....	4
2 INQUADRAMENTO GENERALE DELL'INL.....	6
2.1 La mission istituzionale.....	7
2.2 L'organizzazione.....	8
2.2.1 Gli organi dell'INL.....	8
2.2.2 La struttura organizzativa.....	8
3 PROCESSO E STRUMENTI - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	11
3.1 Pianificazione, programmazione ed assegnazione degli obiettivi.....	11
3.2 Monitoraggio (intermedio e finale) e valutazione .....	14
3.3 Rendicontazione .....	15
3.4 Valorizzazione del merito.....	15
4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	17
4.1 Strumenti di misurazione .....	18
4.2 Modalità di misurazione delle dimensioni di impatto ed efficienza/efficacia.....	19
4.3 Fasi e tempi della misurazione.....	21
5 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	22
5.1 I soggetti (valutati e valutatori).....	23
5.2 Fasi e tempi della valutazione della performance individuale .....	25
5.2.1 Assegnazione degli obiettivi.....	25
5.2.2 Valutazione infrannuale della performance individuale.....	26
5.2.3 Valutazione conclusiva .....	26
5.3 Le dimensioni della valutazione: risultati e comportamenti .....	27
5.4 Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale.....	29
5.5 Il Dizionario delle competenze, i livelli e i parametri di valutazione .....	30
5.6 Le modalità di calcolo della valutazione della performance individuale .....	32
5.7 Il bonus annuale delle eccellenze .....	35
5.8 La valutazione negativa .....	35
5.9 La differenziazione delle valutazioni.....	36
5.10 Meccanismo di calibrazione delle valutazioni.....	36
5.11 La valutazione della performance nel lavoro da remoto.....	36
6 PROCEDURA DI CONTESTAZIONE E DI CONCILIAZIONE.....	38
6.1 I soggetti della procedura di contestazione e conciliazione.....	38
6.2 Gestione delle contestazioni e delle conciliazioni .....	38
7 CASI PARTICOLARI E COLLEGAMENTO CON ALTRI DOCUMENTI E/O PROCESSI .....	41
7.1 Collegamento con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio .....	43
7.2 Collegamento alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e al Codice di comportamento .....	43
8 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE.....	44



## Indice Figure

Figura 1 - Organigramma struttura centrale.....	9
Figura 2 - Organigramma struttura territoriale DIL, IAM e ITL.....	10
Figura 3 - Il ciclo di gestione della performance .....	11
Figura 4 - Tipologia e sequenza temporale degli atti di pianificazione e programmazione .....	12
Figura 5 - Integrazione verticale programmatica.....	14
Figura 6 - Il perimetro della performance organizzativa .....	17
Figura 7 - Esempio di scheda di valutazione di performance organizzativa e comportamentale aree funzionali.....	34

## Indice Tabelle

Tabella 1 - Funzioni e attribuzioni dell'INL .....	7
Tabella 2 - Le fasi ed i tempi del ciclo di gestione della performance in INL .....	16
Tabella 3 - I soggetti valutati e i valutatori .....	24
Tabella 4 - Tempistiche per la valutazione.....	27
Tabella 5 - Dirigenti I fascia: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale .....	29
Tabella 6 - Dirigenti II fascia: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale .....	29
Tabella 7 - Elevate professionalità: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale.....	29
Tabella 8 - R.P.O.: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale.....	30
Tabella 9 - Aree funzionali: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale .....	30
Tabella 10 - Livelli e parametri di valutazione della performance individuale (Dirigenti I fascia).....	31
Tabella 11 - Livelli e parametri di valutazione della performance individuale (Dir. II fascia, E.P., R.P.O., aree funzionali) .....	31
Tabella 12 - Tempistiche per l'eventuale contenzioso. ....	40
Tabella 13 - Casi particolari.....	41

## Indice Allegati

All. A - Dizionario delle competenze per le aree funzionali
All. B - Dizionario delle competenze per l'area dirigenziale
All. C - Fac-simile di scheda di attribuzione degli obiettivi
All. D - Fac-simile di scheda di valutazione della performance

## PREMESSA

Il presente documento costituisce aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema o SMVP) dell'Ispettorato Nazionale del lavoro<sup>1</sup>, adottato con Decreto direttoriale n. [redacted] del [redacted], ai sensi della normativa vigente<sup>2</sup> e nel rispetto delle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di ciclo della performance<sup>3</sup>.

L'aggiornamento è stato realizzato in considerazione dell'esperienza applicativa del Sistema nella versione precedente, delle proposte di miglioramento espresse dall'Organismo Indipendente di Valutazione<sup>4</sup> e delle esigenze di adeguamento sia al mutato contesto organizzativo dell'INL, che alle sopravvenute modifiche normative in materia di performance<sup>5</sup>. Sono state, altresì, recepite le osservazioni degli OPI dirigenti e Aree, del CUG e considerate quelle delle OO.SS..

Si è tenuto conto, inoltre, delle indicazioni normative relative alle specificità del lavoro agile<sup>6</sup>, nonché delle modalità e degli obiettivi definiti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)<sup>7</sup> adottato dall'INL.

Acquisito il parere favorevole prot. n. [redacted] del [redacted] dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (di seguito OIV) del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, il Sistema è adottato dall'Ispettorato Nazionale del lavoro e pubblicato sul sito istituzionale dell'INL – nella sezione “Amministrazione trasparente” - “Performance” – al link [www.ispettorato.gov.it](http://www.ispettorato.gov.it), nonché sul Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica al link <https://performance.gov.it>.

Il presente Sistema sostituisce integralmente quello precedente e trova applicazione a partire dal ciclo della performance dell'anno 2025.

## 1 FINALITÀ E PRINCIPI GENERALI

Il Sistema disciplina le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della performance che 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 conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro

<sup>1</sup> Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'INL (prima versione) è stato adottato con Decreto direttoriale n. 22 del 9 aprile 2021.

<sup>2</sup> D.lgs. 150/2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, artt. 3, 7, 8 e 9, modificato con D.lgs. n. 74/2017.

<sup>3</sup> Linee guida del Dipartimento di Funzione Pubblica n. 1 del giugno 2017 (Piano della performance), n. 2 del dicembre 2017 (Sistema di Misurazione e Valutazione della performance), n. 3 del novembre 2018 (Relazione annuale sulla performance), n. 4 del novembre 2019 (Valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche) e n. 5 del dicembre 2019 (Misurazione e valutazione della performance individuale).

<sup>4</sup> Nel parere favorevole all'applicazione del nuovo SMVP dell'INL, formulato dall'OIV del Ministero del lavoro e delle politiche sociali con nota prot. n. 223 del 07/04/2021.

<sup>5</sup> Cfr. le Direttive emanate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione nel biennio 2023-2024 in materia di performance.

<sup>6</sup> CCNL 2019-2021 – Titolo V.

<sup>7</sup> Ai sensi dell'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, rubricato “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 113 del 6 agosto 2021, e ai sensi dei successivi decreti attuativi (D.P.R. n. 81 del 24 giugno 2022 e D.M. n. 132 del 30 giugno 2022) e della Circolare DFP n. 2 /2022 del 11/10/2022 “Indicazioni operative in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80”.

*di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento*<sup>8</sup>.

Il Sistema costituisce, dunque, lo strumento attraverso il quale è disciplinato il ciclo della performance, inteso come insieme di attività di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione dell'Amministrazione, le quali consentono, solo in virtù di un loro corretto svolgimento, il miglioramento dei risultati raggiunti in termini di efficienza, efficacia e di creazione di Valore Pubblico.

Il presente documento descrive, pertanto, il processo adottato dall'INL per la misurazione e la valutazione della performance nei vari livelli (*istituzionale, organizzativa ed individuale*), nonché i soggetti e le relative responsabilità, le fasi, le modalità, gli strumenti ed i tempi di espletamento, al fine ultimo di creare Valore Pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Sono, inoltre, disciplinate le procedure di contestazione e conciliazione, le modalità di trattamento di situazioni particolari che possono verificarsi durante il processo di valutazione, nonché il raccordo con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con altri documenti e/o processi interni all'INL, quali la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

L'adozione del Sistema e il relativo aggiornamento rappresentano, dunque, non soltanto la realizzazione di un adempimento normativo, ma soprattutto l'opportunità per predisporre uno strumento fondato sulla profonda connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati dell'Amministrazione.

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

- la valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- la partecipazione del valutato alla procedura di valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- il miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;
- la trasparenza e la pubblicità dei soggetti responsabili, dei criteri e dei risultati;
- l'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'Amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- la promozione della semplificazione e dell'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- il miglioramento dell'impiego delle risorse umane;
- la diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;
- la cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

---

<sup>8</sup> Come previsto nell'art. 3 del D.lgs. 150/2009.



## 2 INQUADRAMENTO GENERALE DELL'INL

### ISPETTORATO NAZIONALE DEL LAVORO

#### Codice fiscale

97900660586

#### Statuto

<https://ispettorato.portaletrasparenza.net/>

#### SEDI

##### Sede principale:

Piazza della Repubblica, 59 – 00185 ROMA

##### Sedi territoriali:

N. 3 Direzioni Interregionali del lavoro (DIL)

N. 11 Ispettorati d'area metropolitana (IAM)

N. 55 Uffici Territoriali del lavoro (ITL)

#### Regolamento di Organizzazione e Funzionamento degli Organi e delle Strutture

<https://ispettorato.portaletrasparenza.net/>

#### Direttore Generale

Dott. Paolo Pennesi

#### Sito web

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

#### Comparto di appartenenza

Funzioni Centrali

#### Contatti

<https://www.ispettorato.gov.it/it-it/Contatti/>

#### URP

<https://www.ispettorato.gov.it/it-it/URP/>

## 2.1 La mission istituzionale

L'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) è un'Agenzia<sup>9</sup> dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia regolamentare, amministrativa, organizzativa e contabile, posta sotto la vigilanza del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali (di seguito MLPS).

Come previsto dalla normativa istitutiva e dai successivi atti regolamentari<sup>10</sup>, l'INL svolge le attività ispettive già esercitate dal MLPS, dall'INPS e dall'INAIL, programmando e coordinando a livello centrale e territoriale tutta la vigilanza in materia di lavoro e legislazione sociale, di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, nonché in materia contributiva e assicurativa.

Nello specifico, l'Agenzia esercita le funzioni e le attribuzioni<sup>11</sup> riportate nella tabella seguente.

*Tabella 1 - Funzioni e attribuzioni dell'INL*

FUNZIONI E ATTRIBUZIONI DELL'INL
<ul style="list-style-type: none"><li>- coordinamento delle attività di verifica ispettiva, svolte dai soggetti che effettuano vigilanza in materia di tutela dei rapporti di lavoro, sui livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali e di legislazione sociale nel settore pubblico e privato, con riferimento all'attività ordinaria e straordinaria, ivi inclusa l'attività di monitoraggio;</li><li>- programmazione e monitoraggio dell'attività di vigilanza in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro afferenti ogni settore produttivo<sup>12</sup>, con possibile contestuale emissione del provvedimento di sospensione dell'attività imprenditoriale;</li><li>- definizione degli obiettivi quantitativi e qualitativi delle verifiche e monitoraggio della loro realizzazione;</li><li>- gestione, formazione ed aggiornamento del personale dell'Ispettorato e del personale Comando Carabinieri per la Tutela del Lavoro;</li><li>- attività di segreteria della Commissione centrale di coordinamento dell'attività di vigilanza<sup>13</sup>;</li><li>- supporto tecnico-giuridico alle strutture ispettive in ordine ai profili applicativi ed interpretativi della disciplina in materia di lavoro e legislazione sociale;</li><li>- coordinamento delle attività di prevenzione e promozione della legalità finalizzate al contrasto del lavoro sommerso e irregolare<sup>14</sup>;</li><li>- gestione del contenzioso giudiziale in ordine ai provvedimenti connessi all'attività ispettiva e coordinamento del Centro studi attività ispettiva;</li><li>- emissione di circolari interpretative in materia ispettiva e sanzionatoria;</li><li>- coordinamento delle attività di vigilanza in materia di trasporti su strada;</li><li>- attività di studio ed analisi relative ai fenomeni di lavoro sommerso e irregolare, mappatura dei rischi, al fine di orientare l'attività di vigilanza rispetto al fenomeno del lavoro irregolare e dell'evasione contributiva;</li><li>- erogazione dei servizi all'utenza già di competenza degli Uffici territoriali del MLPS.</li></ul>

<sup>9</sup> Ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. n. 300/1999.

<sup>10</sup> L'Agenzia è stata istituita con d.lgs. n. 149 del 14 settembre 2015 ed è operativa dal 01 gennaio 2017, come definito con Decreto interministeriale del 28 dicembre 2016.

<sup>11</sup> Ai sensi dell'art. 2 del d.lgs. n. 149/2015.

<sup>12</sup> Ai sensi del decreto-legge n. 146 del 21 ottobre 2021, recante "Misure urgenti in materia economica e fiscale, a tutela del lavoro e per esigenze indifferibili", che ha modificato l'art. 13 del D.lgs. n. 81/2008. I settori di originaria competenza erano i seguenti: cantieri edili, radiazioni ionizzanti, impianti ferroviari, verifica periodica degli ascensori e montacarichi ubicati nelle aziende industriali e impianti di videosorveglianza.

<sup>13</sup> Ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 124/2004.

<sup>14</sup> Ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. n. 124/2004.

## 2.2 L'organizzazione

L'organizzazione dell'INL e il relativo funzionamento sono disciplinati dalla normativa istitutiva, dallo Statuto e dagli ulteriori atti di esecuzione<sup>15</sup>.

### 2.2.1 Gli organi dell'INL

Sono organi dell'INL:

- a. il *Direttore*, che ha la rappresentanza legale dell'Ispettorato, è responsabile dell'attività e dei risultati conseguiti dall'Ente ed è tenuto ad adottare tutti gli atti necessari per il funzionamento dell'INL e ad attribuire alle strutture in cui è articolato l'INL le risorse necessarie per l'attuazione dei programmi e dei progetti, nei limiti di quelle disponibili;
- b. il *Consiglio di amministrazione* (di seguito CdA), che coadiuva il Direttore nell'esercizio delle attribuzioni allo stesso assegnate, oltre a deliberare, su proposta del Direttore medesimo, il bilancio preventivo, il conto consuntivo ed i piani di spesa ed investimento superiori ad 1 milione di euro;
- c. il *Collegio dei Revisori*, le cui competenze si possono sintetizzare nei compiti di monitoraggio e verifica dell'intera attività di bilancio, nonché di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

### 2.2.2 La struttura organizzativa

A seguito della modifica della struttura organizzativa avvenuta con D.D. n. 49 del 27 luglio 2023<sup>16</sup> l'INL è articolato in una struttura centrale ed una territoriale.

La struttura centrale è composta da quattro Direzioni Centrali di livello dirigenziale generale (*Direzione centrale Vigilanza e sicurezza del lavoro; Direzione centrale Coordinamento giuridico; Direzione centrale Innovazione tecnologica e pianificazione strategica; Direzione centrale Risorse umane, amministrazione e bilancio*) con i relativi uffici e dalla Segreteria del Direttore, che cura anche i rapporti esterni e la comunicazione istituzionale. Inoltre, presso la Sede centrale dell'Ispettorato attualmente opera il dirigente di livello generale assegnatario dell'incarico di cui all'art. 19, comma 10, D.lgs. 165/2001.

La struttura territoriale è composta da tre Direzioni Interregionali del lavoro (DIL) con a capo un dirigente di livello generale presso le città di Milano, Roma e Napoli e denominate, rispettivamente, *Direzione Interregionale del Nord, del Centro e del Sud*. Presso ciascuna DIL è costituito un Ufficio dirigenziale di livello non generale denominato *Ufficio amministrazione e servizi generali* di supporto alle attività amministrative della Direzione.

Le Direzioni Interregionali esercitano le proprie competenze nei confronti degli Ispettorati operanti nei rispettivi ambiti territoriali, ovvero undici *Ispettorati d'area metropolitana* (IAM) e cinquantacinque *Ispettorati territoriali del lavoro* (ITL), con a capo un dirigente di seconda fascia, istituiti presso i capoluoghi di provincia.

---

<sup>15</sup> Normativa istitutiva e successivi atti:

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

<sup>16</sup> Approvato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con nota prot. n. 16283 dl 18/09/2023.



Gli IAM, oltre alle competenze affidate agli Ispettorati Territoriali, esercitano anche attività di raccordo nell'ambito territoriale di competenza, come individuato dal citato decreto di modifica della struttura organizzativa.

Il modello organizzativo della struttura centrale e territoriale dell'INL è riassunto nelle seguenti rappresentazioni grafiche.

Figura 1 - Organigramma struttura centrale

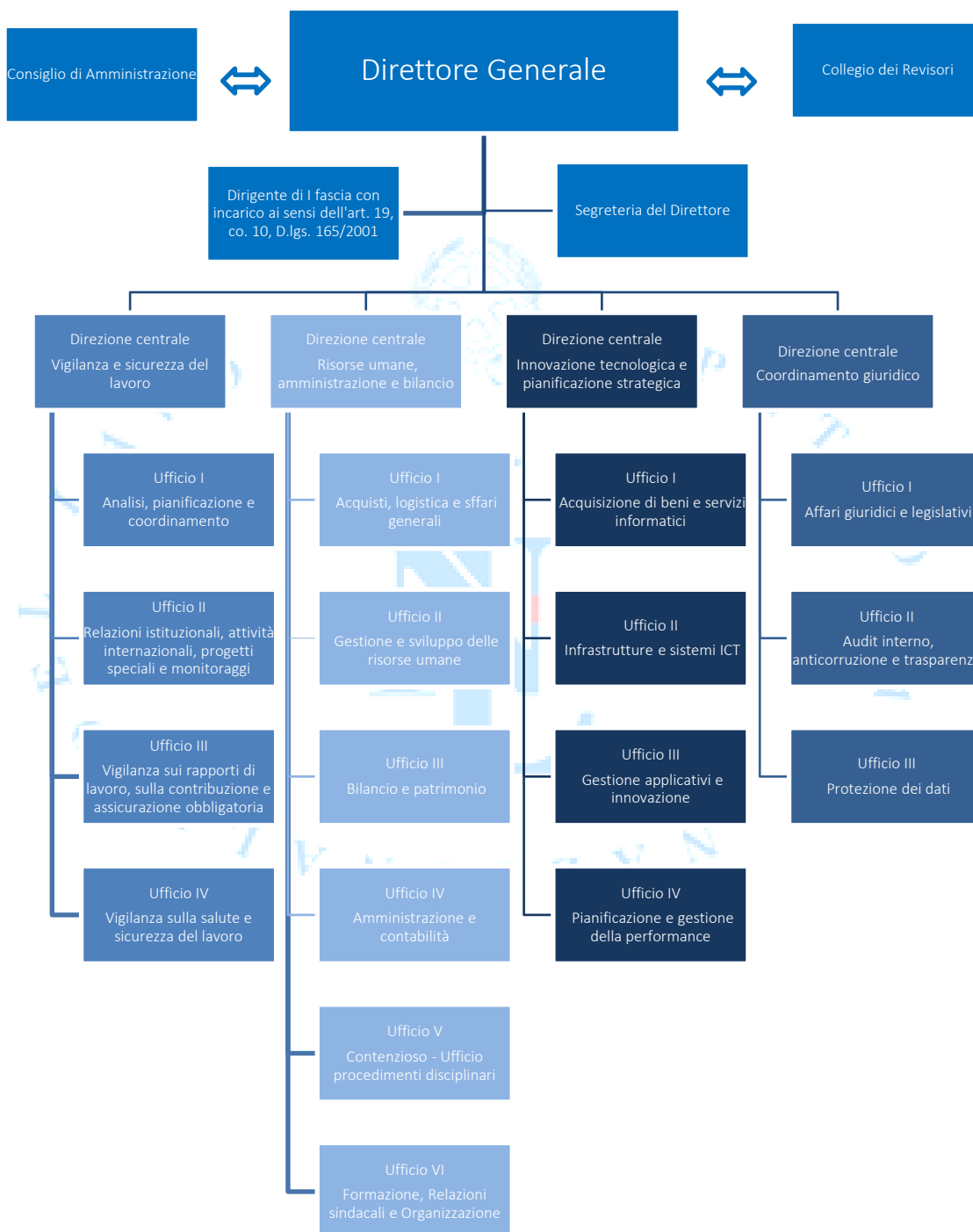
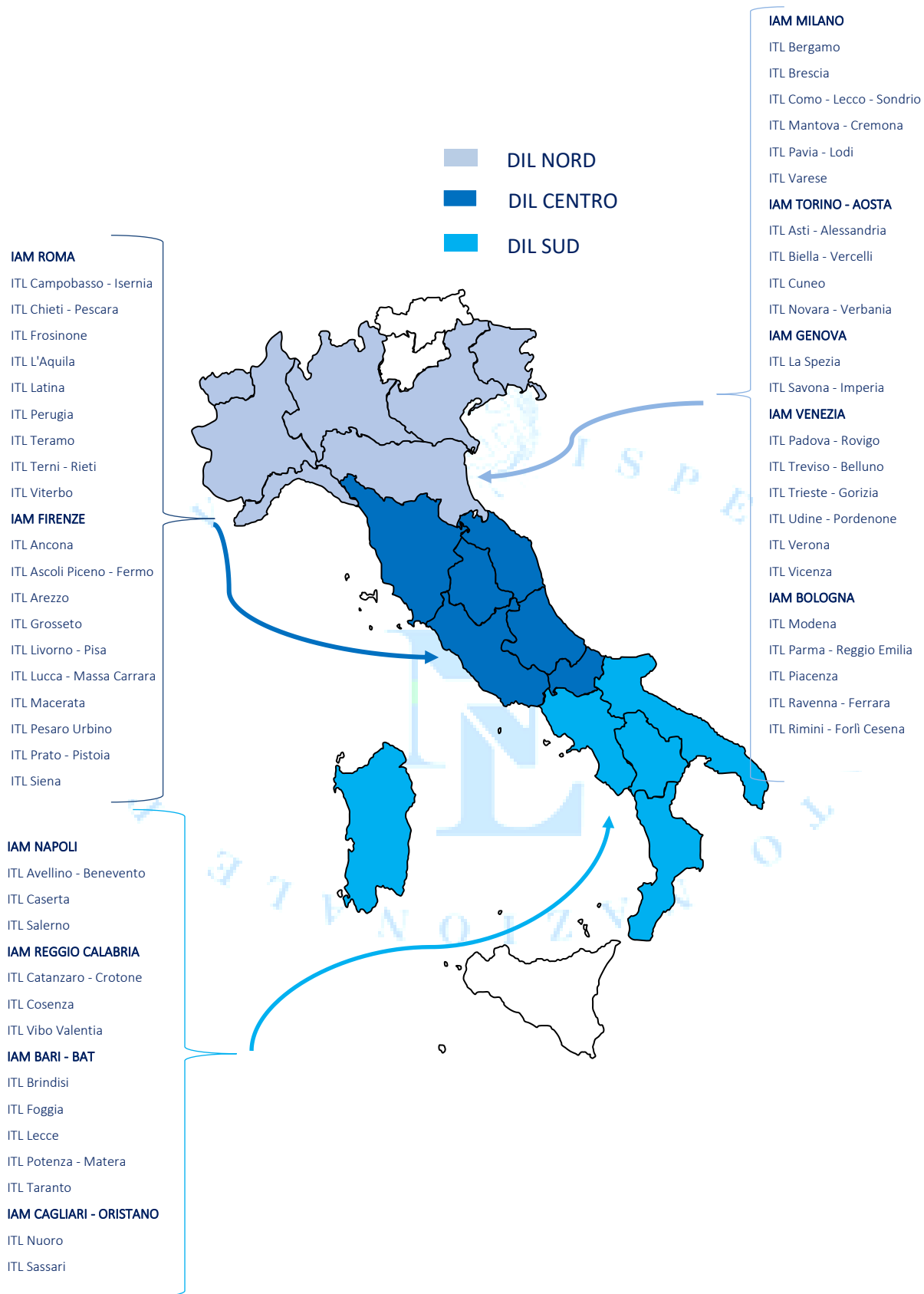


Figura 2 - Organigramma struttura territoriale DIL, IAM e ITL



### 3 PROCESSO E STRUMENTI - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema descrive nel dettaglio le modalità di svolgimento delle diverse fasi che compongono il ciclo della performance, di cui è elemento essenziale:

1.  pianificazione  degli obiettivi strategici pluriennali che si intendono raggiungere, a partire dalle priorità politiche per l'azione amministrativa dell'Agenzia, dei rispettivi indicatori e dei valori attesi di risultato (target), tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e del collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
2.  programmazione e assegnazione  degli obiettivi operativi (annuali) ai vari livelli organizzativi;
3.  monitoraggio intermedio  (semestrale), in cui vengono analizzati gli andamenti gestionali complessivi e sottoposti a verifica i valori target prefissati, per l'attivazione di eventuali interventi correttivi in presenza di significativi scostamenti, attraverso la rimodulazione degli obiettivi;
4.  misurazione  dei risultati conseguiti negli obiettivi strategici ed operativi assegnati;
5.  valutazione  della performance organizzativa e individuale della dirigenza e del personale;
6.  rendicontazione  dei risultati all'Organo di indirizzo politico, ai vertici amministrativi, ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;
7.  valorizzazione  del merito, mediante l'utilizzo dei sistemi premiali.

*Figura 3 - Il ciclo di gestione della performance*



#### 3.1 Pianificazione, programmazione ed assegnazione degli obiettivi

Nelle prime fasi del ciclo della performance, l'Amministrazione definisce e assegna gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo periodo (c.d. pianificazione) e nel breve periodo (c.d. programmazione), i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e del collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse.

Al fine di garantire integrazione e coerenza tra gli obiettivi di medio-lungo e quelli di breve periodo, la definizione dei piani pluriennali (di carattere strategico) e dei piani annuali (di maggior dettaglio) deve essere coordinata.

In tal senso, i documenti di pianificazione e programmazione dell'INL sono schematizzabili nella figura seguente:

**Figura 4 - Tipologia e sequenza temporale degli atti di pianificazione e programmazione**



Lo strumento di base per la pianificazione strategica dell'INL è la Convenzione<sup>17</sup> stipulata tra il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Direttore dell'INL, che interessa un arco temporale triennale, con periodico adeguamento per ciascun esercizio finanziario<sup>18</sup>.

In sostanza, la *Convenzione*:

- rappresenta lo strumento negoziale mediante il quale l'indirizzo del Ministro è tradotto in obiettivi strategici che l'Agenzia si impegna a raggiungere, nel rispetto della propria missione istituzionale;
- costituisce un atto "condizionante" per i contenuti dei documenti di programmazione - in particolare del bilancio di previsione<sup>19</sup> - in quanto definisce anche i principali risultati attesi, gli indicatori per la loro valutazione e il sistema di verifica della gestione.

Sulla base della *Convenzione* e delle specifiche esigenze individuate in fase di pianificazione per il funzionamento dell'Agenzia, si avvia il processo di elaborazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), da approvare entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento<sup>20</sup>; tale strumento è volto a garantire il necessario raccordo tra la performance (organizzativa e individuale) per la realizzazione della missione istituzionale e delle strategie indicate nella Convenzione MLPS/INL, le misure per la prevenzione della corruzione e la trasparenza e lo stato di salute delle risorse dell'Agenzia, il tutto per il fine ultimo della creazione di Valore Pubblico.

Con il PIAO il Direttore dell'INL:

- definisce, come previsto dalle vigenti disposizioni<sup>21</sup>:
  - a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance<sup>22</sup>;

<sup>17</sup> La Convenzione è definita, per il modello agenziale in generale, dall'art. 8, comma 4, del d.lgs. 30 luglio 1999, n. 300, ed è specificamente richiamata per l'INL dall'art. 2, comma 1, del decreto istitutivo (d.lgs. 14 settembre 2015, n. 149) e dall'art. 9, comma 1, dello Statuto dell'Agenzia adottato con d.P.R. 26 maggio 2016, n. 109.

<sup>18</sup> Nelle more della formale sottoscrizione dell'aggiornamento annuale della Convenzione MLPS/INL, l'attività di pianificazione e programmazione degli obiettivi strategici dell'INL farà riferimento all'ultima Convenzione vigente.

<sup>19</sup> Il bilancio deve essere deliberato entro il 31 ottobre di ogni anno (vds. art. 12, comma 1, dello Statuto dell'INL).

<sup>20</sup> Ai sensi del DPR n. 81 del 24 giugno 2022 e dell'art. 7 del Decreto Interministeriale del 30 giugno 2022.

<sup>21</sup> Ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. 80/2021.

<sup>22</sup> Secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del d.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009.

- b) la strategia di gestione del capitale umano, di sviluppo organizzativo, del lavoro agile e gli obiettivi formativi;
- c) il piano triennale dei fabbisogni di personale;
- d) gli strumenti per la trasparenza e il contrasto alla corruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno;
- f) le azioni per la piena accessibilità, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le azioni per il pieno rispetto della parità di genere;

- adotta:

- a) gli *obiettivi strategici triennali*, che descrivono la strategia e gli impatti di medio-lungo periodo che l'Agenzia intende realizzare e che ne orientano il funzionamento complessivo (pianificazione);
- b) gli *obiettivi programmatici*, che rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici triennali<sup>23</sup> (programmazione).

Dagli obiettivi programmatici annuali definiti nella sottosezione del PIAO dedicata alla Performance discendono sequenzialmente:

- la Direttiva di I livello, con cui il Direttore dell'INL assegna gli *obiettivi operativi annuali* alle Direzioni centrali e alle Direzioni Interregionali del Lavoro (strutture di livello dirigenziale generale);
- le Direttive di II livello, con cui i Direttori delle strutture centrali e interregionali assegnano gli *obiettivi operativi annuali* alle strutture dirigenziali di secondo livello (strutture di livello dirigenziale non generale) di competenza.

In particolare, dagli obiettivi operativi annuali dei Direttori centrali e dei Direttori Interregionali (obiettivi di I livello) derivano gli obiettivi operativi dei dirigenti degli Uffici che afferiscono alle strutture centrali, dei dirigenti degli Uffici amministrazione e servizi generali istituiti presso le DIL, degli Ispettorati d'area metropolitana e degli Ispettorati Territoriali del Lavoro (obiettivi di II livello).

Gli obiettivi dei dirigenti di II livello costituiscono, a loro volta, la base per la definizione ed assegnazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo per il personale delle aree funzionali.

Tali obiettivi devono essere definiti in modo tale da:

- ✓ assicurare una piena coerenza con gli obiettivi strategici dell'Amministrazione (se obiettivi di I livello) o con gli obiettivi operativi di I livello (se obiettivi di II livello);
- ✓ essere finalizzati a migliorare l'efficienza e/o l'efficacia dell'Amministrazione;
- ✓ essere in numero limitato, chiari e comprensibili ai principali stakeholder;
- ✓ essere misurabili attraverso indicatori adeguati e target tendenzialmente incrementali rispetto ai più recenti consuntivi, tenendo comunque conto delle risorse disponibili;
- ✓ non descrivere meri compiti assegnati all'ufficio o la mera attività amministrativa che, eventualmente, possono essere condizioni necessarie ma non sufficienti per la realizzazione di risultati sostanziali.

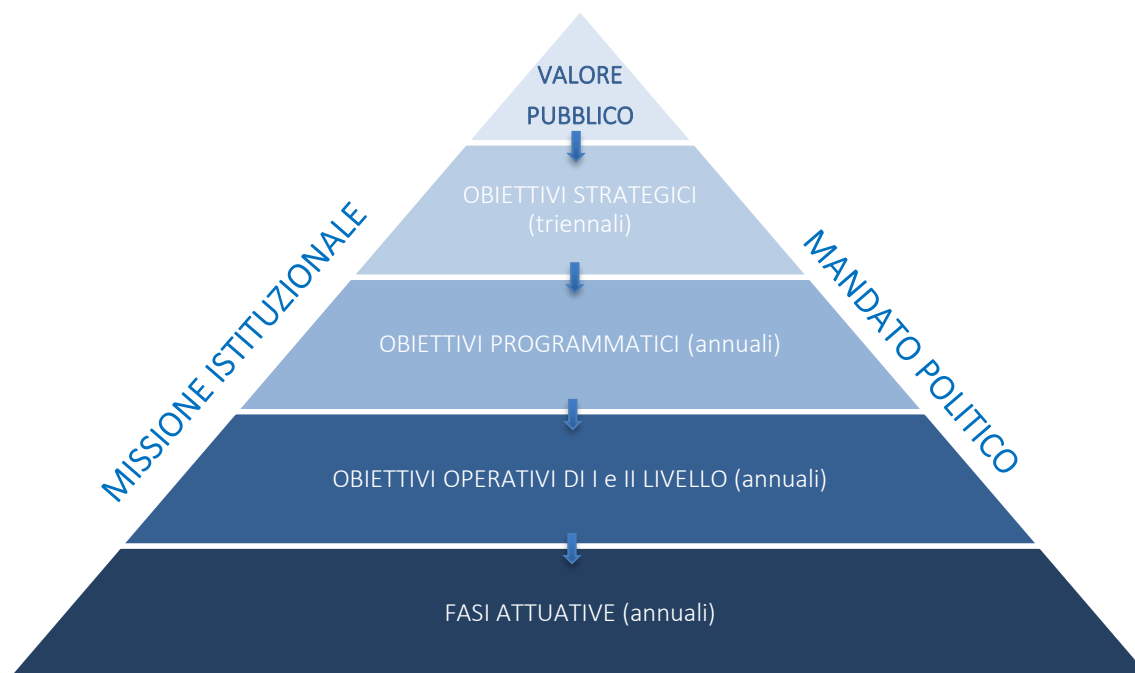
Le Direttive di I e di II livello adottate sono pubblicate sul portale istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente - Performance.

---

<sup>23</sup> Cfr. le Linee guida n. 2 – dicembre 2017 – del Dipartimento della Funzione pubblica, pag. 11.

Gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscono, all'interno di un disegno strategico coerente, al mandato istituzionale ed alla missione dell'Ente, come graficamente rappresentato di seguito.

Figura 5 - Integrazione verticale programmatica



### 3.2 Monitoraggio (intermedio e finale) e valutazione

La misurazione e la valutazione della performance sono attività distinte, ma complementari:

- la *misurazione* consiste nel quantificare il livello di raggiungimento dei risultati previsti e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori; La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta *monitoraggio intermedio*; la misurazione a fine periodo è detta *consuntivazione* e trova espressione, principalmente, nella Relazione sulla Performance;
- la *valutazione* è l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto al valore atteso. In tale fase si esprime, a livello organizzativo e individuale, un giudizio sui risultati raggiunti e sui comportamenti osservati nel periodo di riferimento, secondo criteri trasparenti e prefissati, e tenendo conto del contesto di riferimento.

La misurazione e la valutazione della performance riguardano oggetti differenti, ma tra loro correlati:

- a) la performance organizzativa (cfr. cap. 4), nel cui perimetro rientrano i risultati delle strutture organizzative e i risultati inerenti specifici processi e progetti;
- b) la performance individuale (cfr. cap. 5), intesa come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dal dipendente e rappresentativa del contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Nel corso dell'anno l'INL avvia di regola due monitoraggi (intermedio e finale) volti alla rilevazione del grado di realizzazione degli obiettivi e all'attivazione di eventuali interventi correttivi, a cui

seguono le relative fasi di valutazione della performance individuale, funzionali al miglioramento organizzativo ed alla valorizzazione delle risorse umane.

Il monitoraggio viene effettuato sulla base dei dati di riscontro forniti dalle Direzioni Centrali e Interregionali interessate, ciascuna per gli ambiti di competenza, su tutti gli obiettivi di performance, attraverso l'utilizzo di una specifica reportistica.

I report di monitoraggio rilevano lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata, individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause (esogene e/o endogene) e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

### 3.3 Rendicontazione

La rendicontazione rappresenta la fase del ciclo della performance dedicata alla comunicazione ed alla condivisione dei risultati raggiunti e della relativa valutazione, attraverso una pluralità di atti che differiscono in relazione ai destinatari.

Gli esiti del monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento al primo semestre degli obiettivi operativi discendenti dalla Convenzione MLPS/INL vigente sono comunicati al Ministro, attraverso una schematica informativa.

Nell'anno successivo a quello di riferimento, in merito agli obiettivi individuati in Convenzione MLPS/INL viene inviata al MLPS la Relazione annuale che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Infine, entro i termini previsti dal legislatore, viene redatta la Relazione annuale sulla performance, *“che è validata dall'Organismo di valutazione (...) e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti...”*.

### 3.4 Valorizzazione del merito

La promozione del merito ed il miglioramento della performance organizzativa ed individuale sono realizzate attraverso l'ancoraggio dei risultati conseguiti all'erogazione della premialità, ai percorsi di carriera, alla formazione del personale ed alla mobilità organizzativa.

In merito all'erogazione della premialità, si rimanda a quanto disciplinato dalla contrattazione collettiva integrativa per le diverse aree funzionali e dirigenziale, che prevede una differenziazione nell'erogazione della retribuzione di risultato in funzione del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi.

Si riporta a seguire una tabella di sintesi delle fasi e dei tempi del ciclo di gestione della performance per l'INL<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup>Le tempistiche riportate in tabella tengono conto della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, prot. 430 del 24/01/2024 contenente *“Prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e valutazione della performance individuale”*.

Tabella 2 - Le fasi ed i tempi del ciclo di gestione della performance in INL

A Fasi del ciclo di gestione della performance	B Tempi
Pianificazione strategica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A partire dal mese di <b>ottobre</b> dell'anno precedente, avvio del processo negoziale per la stipula della Convenzione MLPS/INL relativa al successivo triennio.</li> <li>➤ Entro il <b>31 gennaio</b> dell'anno di riferimento approvazione del Piano integrato di attività e amministrazione (PIAO), contenente gli obiettivi strategici triennali.</li> </ul>
Programmazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entro il <b>31 gennaio</b> dell'anno di riferimento, adozione della Direttiva di I livello e assegnazione formale degli obiettivi operativi ai Dirigenti di prima fascia da parte del Direttore dell'INL, sulla base degli obiettivi attribuiti dal Ministro con la "Convenzione".</li> <li>➤ Entro il <b>10 febbraio</b> dell'anno di riferimento, adozione della Direttiva di II livello e assegnazione formale degli obiettivi operativi ai Dirigenti di II fascia da parte dei Direttori Centrali e Interregionali di riferimento. Per IAM e ITL gli obiettivi di II livello, definiti con i Direttori Centrali ed Interregionali, sono adottati dal Direttore della Direzione Centrale Innovazione tecnologica e pianificazione strategica (DC IT.PS.) ed assegnati dal Direttore della Direzione Centrale risorse umane, amministrazione e bilancio (DC RU.A.B.).</li> <li>➤ Entro il <b>28 febbraio</b> dell'anno di riferimento, assegnazione formale degli obiettivi individuali al personale in forza nei rispettivi Uffici da parte dei Dirigenti di riferimento.</li> </ul>
Monitoraggio intermedio della performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entro il <b>31 luglio</b> dell'anno di riferimento, raccolta dati per la verifica del grado di realizzazione degli obiettivi operativi nel primo semestre e per l'attivazione di eventuali interventi correttivi.</li> <li>➤ Entro il <b>30 settembre</b> dell'anno di riferimento, redazione e trasmissione al MLPS dell'informativa con gli esiti del monitoraggio intermedio degli obiettivi di Convenzione.</li> </ul>
Valutazione infrannuale della performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entro il <b>31 luglio</b> dell'anno di riferimento, verifica del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati e valutazione dei comportamenti dei dipendenti con riferimento al primo semestre.</li> </ul>
Monitoraggio finale della performance organizzativa (consuntivazione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entro il <b>15 gennaio</b> dell'anno successivo, monitoraggio finale per la verifica del grado di realizzazione degli obiettivi operativi assegnati e degli eventuali correttivi (performance organizzativa).</li> </ul>
Valutazione finale della performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Secondo le scadenze previste dalla tabella 4, nell'anno successivo a quello di riferimento, valutazione della performance individuale del personale dirigenziale e non.</li> </ul>
Rendicontazione interna ed esterna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entro il <b>30 aprile</b> dell'anno successivo a quello di riferimento, trasmissione al MLPS della Relazione annuale a consuntivo in merito agli obiettivi della Convenzione.</li> <li>➤ Entro il <b>30 giugno</b> dell'anno successivo a quello di riferimento, pubblicazione della Relazione sulla performance (art. 10 d.lgs. 150/2009) validata dall'OIV.</li> </ul>
Valorizzazione del merito	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ All'esito della validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV e della sottoscrizione della contrattazione collettiva integrativa per l'anno di riferimento, erogazione della premialità.</li> <li>➤ Nell'anno successivo a quello di riferimento avvio di percorsi formativi e professionali specifici.</li> <li>➤ Utilizzo dei risultati di performance individuale nell'ambito delle procedure di conferimento incarichi, progressioni economiche e di carriera.</li> </ul>



## 4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

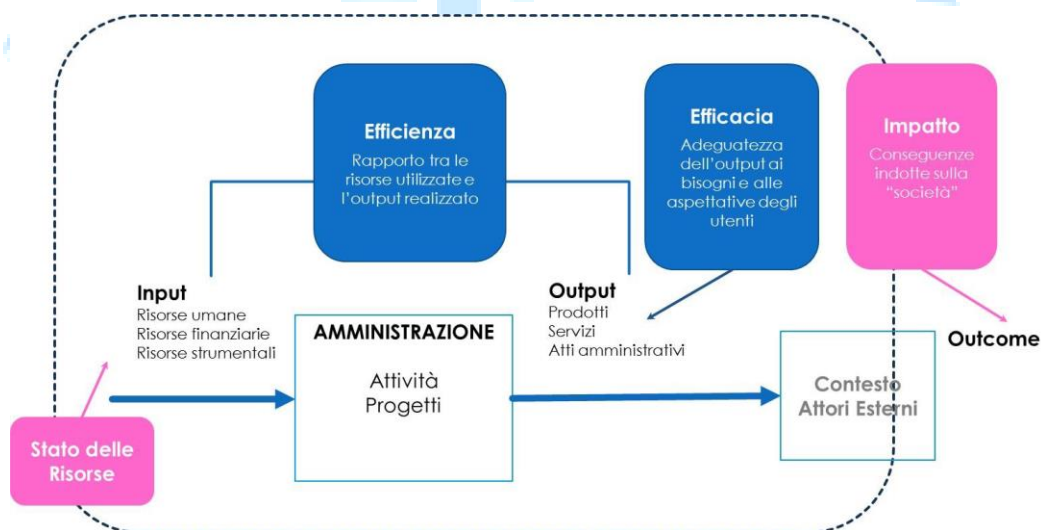
Nel presente capitolo si descrive la performance organizzativa dell'INL, nonché gli strumenti e le modalità di misurazione della stessa.

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'Amministrazione nel suo complesso; 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).

Le dimensioni rilevanti per la misurazione della performance organizzativa, inserite, nella figura che segue, nel sistema input/output/outcome dell'Amministrazione, sono le seguenti:

- stato delle risorse, ovvero la quantità e qualità delle risorse tangibili e intangibili a disposizione dell'Agenzia (umane, economico-finanziarie e strumentali);
- efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato, intesa come capacità di realizzare attività o servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegate (*efficienza produttiva, gestionale, economico-finanziaria e temporale*);
- efficacia, ossia l'adeguatezza dei risultati (*output*) rispetto agli obiettivi programmati o rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti e degli altri stakeholder (*quantità erogata, quantità fruita, qualità erogata, qualità percepita*);
- impatto, ovvero l'effetto atteso o generato (*outcome*) dall'attività sui destinatari diretti (utenti - dipendenti) o indiretti (collettività), nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di Valore pubblico.

Figura 6 - Il perimetro della performance organizzativa<sup>25</sup>



La linea tratteggiata delinea il perimetro della performance organizzativa, che mette al centro *efficienza* ed *efficacia* e considera le altre due dimensioni come complementari: in particolare lo *stato delle risorse* disponibili (o realisticamente acquisibili) come presupposto/vincolo alla programmazione e l'*impatto* atteso come riferimento ultimo degli obiettivi.

<sup>25</sup> Fonte: Linee guida del Dipartimento di Funzione pubblica per il Piano della performance n. 1/ 2017.

Per l'INL la performance organizzativa, per la particolare natura delle attività istituzionali, viene allo stato attuale misurata con riferimento agli obiettivi operativi assegnati dal Direttore dell'Agenzia alle strutture centrali e territoriali.

#### 4.1 Strumenti di misurazione

La misurazione della performance organizzativa avviene tramite l'acquisizione, l'elaborazione e rappresentazione di specifici indicatori, intesi come misure sintetiche in grado di riassumere il grado di realizzazione dell'obiettivo a cui si riferiscono.

Tali misure sono espresse in forma quantitativa come:

- il risultato di un rapporto fra due valori;
- una media (semplice o ponderata) di una serie di valori;
- un singolo valore (quantitativo, temporale, ecc...), espresso nelle più diverse unità di misura.

Gli indicatori sono individuati in modo da poter valutare gli ambiti rilevanti della performance previsti dalla normativa vigente<sup>26</sup>, in relazione alle diverse funzioni svolte dall'Agenzia (amministrazione generale, pianificazione, coordinamento, vigilanza, erogazione di servizi, ecc...).

Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance dell'Amministrazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità, ovvero si possono effettuare misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle scelte organizzative.

Gli indicatori sono selezionati sulla base dei seguenti criteri metodologici:

- *significatività*: in termini di chiaro collegamento alla missione ed agli obiettivi dell'INL e di utile supporto ai processi decisionali e di accountability interna ed esterna;
- *completezza*: in termini di capacità di cogliere tutte le dimensioni fondamentali per comprendere la performance dell'organizzazione;
- *validità ed affidabilità*: in termini di capacità di esprimere in modo coerente le dimensioni che ci si propone di rilevare e di non alterabilità qualora mutino le condizioni di misurazione o i soggetti incaricati della misurazione;
- *comprensibilità*: in termini di chiarezza ed immediata percezione per gli utilizzatori del sistema di misurazione;
- *tempestività*: in termini di capacità del sistema di misurazione di mettere a disposizione le informazioni in tempo utile per la gestione e l'adozione delle decisioni;
- *non ridondanza*: ogni indicatore deve fornire un contributo informativo nuovo e specifico, non replicando contributi dati da altri indicatori;

---

<sup>26</sup> Gli ambiti previsti dall'art. 8 del D.lgs. 150/2009 sono:

- a. l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

- *misurabilità*: in termini di capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

## 4.2 Modalità di misurazione delle dimensioni di impatto ed efficienza/efficacia

### a) Dimensione dell'impatto

La dimensione dell'*impatto* esprime l'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 in senso stretto*<sup>27</sup>, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza.

Gli impatti possono avere dimensione sociale, economica, ambientale e sanitaria ovvero essere multidimensionali in funzione degli obiettivi strategici definiti e sono misurabili attraverso indicatori associati agli obiettivi strategici, che permettono di valutare quantitativamente l'effetto, nel medio-lungo periodo, delle politiche dell'Agenzia sul benessere dei cittadini, delle imprese e degli stakeholder.

L'INL individua, in fase di pianificazione strategica, gli obiettivi per i quali è possibile valutare tali impatti, nella consapevolezza che al raggiungimento di essi concorrono una pluralità di soggetti, pubblici e privati, e che gli effetti delle azioni espletate dall'INL sono rilevabili solamente nel medio-lungo periodo e, pertanto, possono essere condizionati da variabili non prevedibili e situazioni contingenti locali, nazionali e internazionali.

Per la misurazione degli impatti l'Amministrazione può avvalersi di indicatori di *Ente* costruiti *ad hoc* oppure di indicatori *nazionali* di benessere equo e sostenibile (BES) e/o *sovrannazionali* connessi agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (misurati da ISTAT), ricorrendo, ove possibile, a rilevazioni condotte da fonti esterne al fine di rispondere ai requisiti di affidabilità ed evitare meccanismi di autoreferenzialità.

La fase di misurazione degli impatti, volta a indagare il grado di realizzazione dei target associati agli indicatori selezionati, è supportata da una apposita scheda, che definisce in maniera chiara e precisa per ogni obiettivo strategico dell'Amministrazione:

- il codice identificativo di riferimento;
- le unità di responsabilità politica e tecnica, coinvolte per il raggiungimento dei risultati attesi e gli ulteriori Uffici interessati;
- i destinatari (utenti/stakeholder);
- i tempi di realizzazione (triennali);
- la dimensione di impatto (sociale, economica, ambientale e/o sanitaria);
- il set di indicatori selezionato e le relative modalità di misurazione;

---

<sup>27</sup> Per *Valore Pubblico* le Linee Guida DFP intendono il *livello complessivo di BENESSERE* economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da un'Amministrazione pubblica rispetto ad una *baseline* o livello di partenza.

Un ente crea *Valore Pubblico in senso stretto* quando impatta in modo migliorativo sulle singole prospettive settoriali del benessere rispetto alla loro baseline (IMPATTI), ovvero rispetto al livello complessivo e multidimensionale del benessere (IMPATTO DEGLI IMPATTI).

Un ente crea *Valore Pubblico in senso ampio* quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle proprie risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti, misurabili anche tramite BES e SDGs (PERFORMANCE DELLE PERFORMANCES).

- la scala di normalizzazione, con individuazione del valore di impatto peggiore e migliore possibile<sup>28</sup>;
- il peso eventuale di ciascun indicatore, su scala percentuale;
- il valore di partenza di ciascun indicatore (baseline), in valore assoluto e percentuale;
- il target funzionale alla misurazione dei risultati e impatti attesi per il triennio successivo, in valore assoluto e percentuale;
- il valore consuntivo di ciascun indicatore, in valore assoluto e percentuale da compilare in sede di misurazione annuale;
- la fonte dei dati, per la verificabilità (es. ISTAT, CCIAA, ecc...).

In sede di misurazione è possibile verificare in quale gradino della scala di normalizzazione si posiziona il singolo impatto generato rispetto a quello atteso.

La media semplice o ponderata dei valori degli indicatori delle diverse dimensioni di impatto determina automaticamente il *Valore Pubblico in senso stretto* creato/consumato dall'INL.

#### **b) Dimensione dell'efficienza e dell'efficacia**

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) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati.

La dimensione dell'*efficacia* esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni).

La misurazione di tali dimensioni avviene attraverso indicatori associati a ciascun obiettivo operativo di I e II livello assegnato ad ogni Ufficio, con le relative risorse, nell'ambito del processo di pianificazione strategica (PIAO) e programmazione operativa (programmazione e budget).

Tale fase, volta a misurare il grado di realizzazione dei target associati agli indicatori, è supportata da una apposita scheda che definisce in maniera chiara e precisa per ogni obiettivo operativo programmato:

- il codice di riferimento dell'obiettivo strategico;
- il codice univoco identificativo;
- il riferimento alle risorse finanziarie (codice e denominazione);
- le unità di responsabilità politica e tecnica, coinvolte per il raggiungimento dei risultati attesi e gli ulteriori Uffici interessati;
- i destinatari (utenti/stakeholder);
- i tempi di realizzazione;
- il set di indicatori di efficacia (*quantità erogata e/o fruita, qualità erogata e/o percepita*) ed efficienza (*temporale, gestionale, produttiva, economico-finanziaria*) selezionato e le relative modalità di misurazione;
- la scala di normalizzazione con individuazione del valore di performance peggiore e migliore possibile;

---

<sup>28</sup> Per potere confrontare impatti o risultati di efficacia/efficienza espressi tramite metriche di misurazione diverse, e quindi calcolarne la media e ottenere l'indicatore composito, occorre normalizzarne i valori (*scala di normalizzazione*), rapportandone baseline, target (e a consuntivo risultati) rispetto ad una scala 0-100, di cui si definiscano gli estremi peggiore e migliore tramite:

- *standard* fissati da legislazione nazionale o comunitaria;
- *negoiazione* con gli stakeholders;
- *quantificazione* oggettiva dei livelli peggiori e migliori (ad es. capienza minima e massima);
- *confronto spaziale* tra i livelli peggiori e migliori conseguiti nell'ambito di un cluster di soggetti osservati in un periodo circoscritto;
- *confronto temporale* tra i livelli peggiori e migliori conseguiti dall'amministrazione in un periodo circoscritto;
- *scale di misurazione già percentualizzate*.

- il peso eventuale di ciascun indicatore, su scala percentuale;
- il valore di partenza di ciascun indicatore (baseline), in valore assoluto e percentuale;
- il target funzionale alla misurazione dei risultati e impatti attesi, in valore assoluto e percentuale;
- il consuntivo di ciascun indicatore, in valore assoluto e percentuale da compilare in sede di misurazione annuale;
- la fonte dei dati, per la verificabilità (es. database, sistemi operativi).

La scheda contiene tutte le informazioni essenziali per procedere, quindi, ad una misurazione generale della performance organizzativa degli Uffici dell'INL.

#### **4.3 Fasi e tempi della misurazione**

Si riporta a seguire una sintesi delle fasi in cui si articola il processo di misurazione della performance organizzativa, come precedentemente descritto nel capitolo 3:

- a) pianificazione e programmazione degli obiettivi
- b) monitoraggio intermedio
- c) monitoraggio finale
- d) rendicontazione.

Il processo si avvia alla fine dell'anno precedente (ottobre N-1) per concludersi a metà dell'anno successivo a quello di riferimento (giugno N+1), secondo le tempistiche già dettagliate nella tabella 2 del presente documento.

## 5 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è *“l’insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall’individuo che opera nell’organizzazione; in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell’organizzazione”*<sup>29</sup>.

La valutazione della performance individuale è intesa, pertanto, come il processo attraverso cui si definisce, misura, valuta e riconosce (in termini di premialità, di progressioni economiche e di carriera, di sviluppo delle competenze) il contributo fornito dal dipendente al conseguimento degli obiettivi della struttura in cui opera, anche in base al confronto fra le attese dell’organizzazione ed il risultato effettivo conseguito, con un metodo che garantisca equità e coerenza rispetto agli obiettivi prefissati.

La valutazione individuale deve essere concepita, altresì, come *“una delle leve più rilevanti per la gestione strategica delle risorse umane”*, ovvero una leva per il miglioramento, la valorizzazione delle competenze e lo sviluppo individuale dei valutati<sup>30</sup>.

Una gestione più efficace del processo di valutazione individuale genera, infatti, un triplice effetto positivo:

- sul piano individuale, garantisce il miglioramento e la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale;
- sul piano organizzativo, permette il miglioramento dell’intera organizzazione e dei servizi da essa erogati grazie al miglioramento della performance dei singoli; gli esiti della valutazione, infatti, possono essere utilizzati per riprogettare eventualmente la struttura e/o i processi organizzativi, attraverso attività di reingegnerizzazione;
- sul piano gestionale, consente di rilevare il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell’organizzazione e di individuare le più opportune strategie di motivazione individuale.

La valutazione della performance individuale incide, inoltre, sugli strumenti di premialità del merito e della professionalità sotto riportati, ai sensi di quanto previsto dal titolo III del D.lgs. 150/2009:

- a. erogazione del trattamento economico accessorio
- b. conferimento degli incarichi
- c. progressioni economiche
- d. progressioni di carriera
- e. accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

La valutazione della performance individuale, infatti, oltre che per l’erogazione del trattamento economico accessorio e per la progressione economica e di carriera, è uno strumento rilevante per conferire incarichi di responsabilità (anche a livello dirigenziale), nonché per individuare gap di competenza ed attuare i conseguenti percorsi formativi e professionali specifici.

---

<sup>29</sup>Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

<sup>30</sup>Secondo le Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica per la Misurazione e Valutazione della *performance individuale* e le nuove indicazioni in materia del Ministro per la Pubblica Amministrazione con Direttiva del 28 novembre 2023.

## 5.1 I soggetti (valutati e valutatori)

Il SMVP è improntato su una metodologia di valutazione gerarchica partecipata, atteso che in relazione ai diversi livelli la stessa si avvale, sotto il profilo comportamentale, dei contributi di una pluralità di soggetti, differenziati in ragione del ruolo ricoperto dal valutato.

- Dirigenti titolari di Uffici di livello generale (I fascia)

Sono valutati dal Direttore generale dell'Ispektorato nazionale del lavoro con particolare riguardo agli obiettivi raggiunti.

- Dirigenti di II fascia della Sede centrale e degli Uffici amministrazione e servizi generali degli Ispettorati interregionali

La valutazione viene effettuata, rispettivamente, dal Direttore Centrale o dal Direttore Interregionale di riferimento, ferma restando l'attivazione di momenti di confronto nel corso dell'anno finalizzati al miglioramento della performance.

- Dirigenti di II fascia degli Uffici territoriali

La valutazione viene effettuata dal Direttore della Direzione Centrale Risorse umane (di seguito R.U.A.B.), amministrazione e bilancio, d'intesa con il Direttore Interregionale di riferimento, sentiti gli altri Direttori Centrali relativamente allo specifico ambito di competenza.

Ove siano riscontrate criticità, il Direttore Interregionale attiverà nel corso dell'anno, anche su impulso del Direttore della Direzione centrale R.U.A.B. e degli altri Direttori centrali, momenti di confronto finalizzati al miglioramento della performance.

Gli esiti dei confronti sono formalmente partecipati al Direttore della D.C. Risorse umane, amministrazione e bilancio e agli altri Direttori Centrali.

- Elevate professionalità

La valutazione è effettuata dal dirigente di riferimento o dal Direttore Interregionale competente, (nel caso di E.P. dell'Unità gestionale legislazione lavoro) attivando momenti di confronto finalizzati al miglioramento della performance nelle fasi di assegnazione degli obiettivi e di valutazione infrannuale, oltreché in tutti i casi in cui siano rilevate criticità afferenti agli obiettivi assegnati.

- Responsabili di posizione organizzativa

Il dirigente di riferimento effettua la valutazione avvalendosi, ove presente, del contributo dell'Elevata professionalità avente funzioni di coordinamento. Nello specifico l'Elevata professionalità, oltre a procedere alla condivisione degli obiettivi in fase di assegnazione, provvede a:

- presidiare la fase di valutazione intermedia coadiuvando il dirigente nel colloquio;
- d'intesa con il dirigente di riferimento, avviare momenti di confronto con il Responsabile di PO in tutti i casi in cui siano rilevate criticità afferenti agli obiettivi assegnati e ai comportamenti osservati;
- partecipare alla procedura di valutazione, fornendo elementi di valutazione coerenti con gli esiti dei colloqui succedutisi nel corso dell'anno;
- coadiuvare il dirigente nell'eventuale fase del contraddittorio.

- Personale delle Aree Funzionali

La valutazione viene effettuata dal dirigente di riferimento, con il contributo di una pluralità di soggetti, differenziati in ragione della struttura organizzativa dell'Ufficio del valutato, come di seguito descritto.

- Ufficio in cui è presente l'Elevata professionalità avente funzioni di coordinamento:

il dirigente si avvale del contributo fornito dall'Elevata Professionalità, la quale, oltre a procedere alla preventiva condivisione degli obiettivi con il personale assegnato, provvede a:

- presidiare la fase di valutazione intermedia, coadiuvando il dirigente nel colloquio;
  - avviare, nel corso dell'anno e d'intesa con il dirigente di riferimento, momenti di confronto con il valutato in tutti i casi in cui siano rilevate criticità afferenti agli obiettivi assegnati e ai comportamenti osservati;
  - partecipare alla procedura di valutazione, fornendo elementi di valutazione coerenti con gli esiti dei colloqui succedutisi nel corso dell'anno, sulla base di elementi di valutazione forniti, a sua volta, dal Responsabile di PO e delle osservazioni fornite dai Capo Team ovvero dal Responsabile di Area (per la sede centrale) anche in funzione della calibrazione delle valutazioni;
  - coadiuvare il dirigente nell'eventuale fase del contraddittorio.
- Ufficio in cui non è presente l'Elevata professionalità avente funzioni di coordinamento: il dirigente si avvale degli elementi di valutazione forniti dal Responsabile di PO ovvero dal Responsabile di Area (per la sede centrale); nello specifico, il RPO/Responsabile di Area, oltre a procedere alla preventiva condivisione degli obiettivi con il personale assegnato, qualora nel corso dell'anno siano rilevate criticità afferenti agli obiettivi assegnati e ai comportamenti osservati può proporre al dirigente momenti di confronto con l'interessato, ovvero procedere direttamente al confronto con quest'ultimo su delega del dirigente. Partecipa, inoltre, alla procedura di valutazione intermedia e finale, avvalendosi delle osservazioni formulate dal Capo Team di riferimento (ove presente) anche in funzione della calibrazione delle valutazioni, nonché all'eventuale fase del contraddittorio.
  - Ufficio della sede centrale in cui non è presente l'Elevata professionalità avente funzioni di coordinamento: il Responsabile di Area è valutato dal dirigente di riferimento.
  - Ufficio amministrazione e servizi generali presso la DIL: il dirigente valuta RPO e personale addetti all'Ufficio secondo le modalità sopra rappresentate sentito il Direttore Interregionale.

Si riporta di seguito la tabella di sintesi dei soggetti che intervengono nella valutazione della performance individuale.

**Tabella 3 - I soggetti valutati e i valutatori**

VALUTATO	VALUTATORE
Dirigente I fascia	Direttore generale dell'INL
Dirigente II fascia della sede centrale	Direttore centrale di riferimento
Dirigente II fascia della Direzione Interregionale	Direttore Interregionale di riferimento
Dirigente II fascia (IAM e ITL)	Direttore centrale Risorse umane, amministrazione e bilancio, d'intesa con il Direttore della Direzione Interregionale di riferimento, sentiti i Direttori Centrali
Elevata professionalità	Dirigente di riferimento
Elevata professionalità dell'Unità gestionale legislazione lavoro presso la DIL	Direttore interregionale
Responsabile di posizione organizzativa	Dirigente di riferimento, sentita l'Elevata professionalità (ove presente)





Capo Team/Responsabile di Area	Dirigente di riferimento, sentita l'Elevata professionalità (ove presente), con il contributo del RPO (ove presente)
Personale delle aree funzionali	Dirigente di riferimento, sentita l'Elevata professionalità (ove presente), con il contributo del RPO (ove presente); il Capo Team/Responsabile di Area fornisce elementi di valutazione.
Personale dell'Unità gestionale legislazione lavoro presso la DIL	Direttore Interregionale sentita l'Elevata Professionalità

## 5.2 Fasi e tempi della valutazione della performance individuale

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale si articola in tre fasi (in termini di tempistica, frequenza e modalità di svolgimento):

- assegnazione degli obiettivi
- valutazione infrannuale della performance
- valutazione conclusiva.

In ciascuna fase di seguito descritta assume un ruolo prioritario il meccanismo di confronto sistematico tra valutato e valutatore, al fine di ottimizzare il processo di valutazione quale percorso di sviluppo dell'organizzazione e delle persone.

### 5.2.1 Assegnazione degli obiettivi

Nella fase di assegnazione vengono condivisi gli obiettivi da conseguire (organizzativi, individuali e/o di gruppo) specificando i risultati e la qualità del contributo attesi. In tale fase vengono, altresì, illustrate le competenze attese per lo specifico ruolo ricoperto, come individuate nel Dizionario.

Tale fase, che interessa tutta la struttura organizzativa dell'Agenzia, ha inizio dopo l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione.

Per i tempi di assegnazione degli obiettivi si rimanda alla tabella 2.

In tale fase, per le aree funzionali il Dirigente si avvale dell'ausilio dell'Elevata professionalità ovvero, in assenza di quest'ultima, dei Responsabili di posizione organizzativa.

La fase di assegnazione degli obiettivi si concretizza nella formalizzazione, da parte del valutatore, degli obiettivi e delle competenze attese tramite la consegna al valutato della apposita scheda (vds. all. C)<sup>31</sup>. È parte integrante della scheda il modulo che consente di dettagliare le attività richieste al singolo dipendente e collegate agli obiettivi assegnati all'Ufficio.

In ogni caso, ove il termine di assegnazione previsto dal presente SMVP non possa essere applicato in ragione di circostanze varie che possono verificarsi in corso d'anno (ad esempio: personale di nuova assegnazione all'Ufficio/processo; dipendente che riprende servizio dopo un periodo di sospensione o di part-time verticale su base mensile; ecc.) l'attribuzione degli obiettivi deve essere effettuata tempestivamente e comunque non oltre 15 giorni dalla ripresa di servizio o dall'assegnazione all'Ufficio (ferma restando la data del 15 dicembre quale termine ultimo).

Per le casistiche particolari (es. cessazione ad inizio anno, assunzione a fine anno di riferimento, ecc..) si rinvia alla tabella 13 del presente SMVP.

<sup>31</sup>Provvedendo al recapito dell'apposita scheda attraverso strumenti che garantiscano la riservatezza del documento e la conferma di ricezione (es. firma del valutato per presa visione, e-mail di conferma di ricezione da parte del valutato, ecc...).

## 5.2.2 Valutazione infrannuale della performance individuale

Ferma restando la possibilità di attivare momenti di confronto con il valutato in tutti i casi in cui siano rilevate criticità afferenti agli obiettivi assegnati e ai comportamenti osservati<sup>32</sup>, è prevista una fase di valutazione infrannuale finalizzata all'analisi dei risultati intermedi raggiunti e dei comportamenti organizzativi messi in atto.

Nello specifico, tale valutazione:

- per i *dirigenti di I e II fascia*, coincide con gli esiti del monitoraggio degli obiettivi di performance conseguiti nel primo semestre, fermi restando i confronti attivati secondo quanto precisato nel paragrafo 5.1
- per le *Elevate professionalità*, i *Responsabili di posizione organizzativa* ed il *personale delle aree funzionali*, consiste:
  - con riferimento ai risultati, nella verifica dell'avanzamento degli obiettivi rispetto a quanto programmato;
  - con riferimento ai comportamenti, nell'osservazione ed annotazione di eventuali criticità su cui intervenire anche sulla scorta degli esiti di confronti pregressi;
  - nell'espletamento di un colloquio e nel recapito della scheda di valutazione (vds. all. D)<sup>33</sup>;
  - nella rilevazione di eventuali necessità di formazione del collaboratore, da segnalare al competente Ufficio.

Il colloquio è finalizzato a favorire il coordinamento organizzativo, ad analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla *performance* attesa ed a consentire il riallineamento a fronte anche di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento. Nel caso del personale delle aree, il colloquio con il valutato può essere condotto anche dal RPO su delega del dirigente.

In presenza di comprovate situazioni, impreviste ed indipendenti dalla volontà del valutato, il valutatore può rimodulare/sostituire gli obiettivi, riassegnandoli al valutato con una nuova scheda.

Nel caso sia necessario, conseguentemente, rimodulare gli obiettivi del gruppo o degli altri componenti dello stesso, il valutatore deve riassegnarli con nuove schede.

Per le casistiche particolari si rimanda alla tabella 13 del presente SMVP.

## 5.2.3 Valutazione conclusiva

La fase di valutazione conclusiva si articola in due momenti strettamente collegati.

- Valutazione dei risultati e dei comportamenti da parte del valutatore:

nel rispetto delle scadenze previste dal presente SMVP in tabella 4, il valutatore valuta risultati e comportamenti utilizzando l'apposita scheda di valutazione finale (vds. all. D), tenuto conto delle proposte/pareri/osservazioni degli eventuali ulteriori soggetti coinvolti nel processo valutativo (cfr. tab. 3); riporta, altresì, la data del confronto di valutazione infrannuale (ove previsto) e indica in forma sintetica nella sezione "*Eventuali note ed osservazioni del valutatore*" gli episodi critici rilevati.
- Presa visione delle valutazioni da parte del valutato ed eventuale colloquio di feedback:

<sup>32</sup> In sede di colloquio con il valutato si ritiene opportuno che il valutatore formalizzi le criticità riscontrate nel periodo di riferimento, le misure previste per la loro risoluzione e la relativa tempistica, nonché le eventuali osservazioni del valutato e l'indicazione della data del successivo incontro volto alla rilevazione dell'avvenuto superamento parziale o totale delle stesse, anch'esso da formalizzare.

<sup>33</sup> Attraverso strumenti che garantiscano la riservatezza del documento e la conferma di ricezione (es. firma del valutato per presa visione, e-mail di conferma di ricezione da parte del valutato, ecc...).

il valutatore comunica formalmente la valutazione conclusiva al valutato, provvedendo al recapito dell'apposita scheda attraverso strumenti che garantiscano la riservatezza del documento e la conferma di ricezione (es. firma del valutato per presa visione, e-mail di conferma di ricezione da parte del valutato, ecc...).

Trascorso il termine per eventuali contestazioni, ovvero all'esito della procedura di contestazione/conciliazione eventualmente attivata nei casi previsti nel capitolo 6 del presente SMVP, il valutatore provvede all'inoltro alla DC Risorse umane, amministrazione e bilancio della scheda di valutazione finale ai fini dell'inserimento della stessa nel fascicolo personale del valutato.

Per le casistiche particolari si rimanda alla tabella 13 del presente SMVP.

Si riporta di seguito la tabella di sintesi delle scadenze per la valutazione e la trasmissione dei prospetti di sintesi delle valutazioni alla DC Innovazione tecnologica e pianificazione strategica (di seguito DC IT.PS.).

**Tabella 4 - Tempistiche per la valutazione**

VALUTATI	VALUTAZIONE FINALE	
	Scadenza	Invio alla DC IT.PS.
AREE FUNZIONALI/E.P./R.P.O.	Entro il 31 GENNAIO	Entro il 10 FEBBRAIO
DIRIGENTI II FASCIA	Entro il 20 MARZO	Entro il 25 MARZO
DIRIGENTI I FASCIA	Entro il 31 MARZO	Entro il 05 APRILE

### 5.3 Le dimensioni della valutazione: risultati e comportamenti

Nel sistema dell'Agenzia la valutazione della performance individuale, in linea con le disposizioni normative in vigore, è di tipo misto, in quanto fonda il giudizio finale sulle seguenti due dimensioni:

**A. Risultati**, distinguibili in:

- risultati raggiunti di competenza dell'Ufficio di diretta responsabilità o di appartenenza (risultati organizzativi);
- risultati legati ad obiettivi individuali specificamente assegnati (risultati individuali).

**B. Comportamenti**, definiti come azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere il risultato, che attengono al "come" viene resa la prestazione lavorativa<sup>34</sup>; i comportamenti riguardano, pertanto, i seguenti ambiti:

- competenze organizzative attese per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- competenze professionali dimostrate.

Si evidenzia che i risultati organizzativi e i risultati individuali appartengono a due ambiti concettuali diversi:

- i risultati organizzativi rappresentano obiettivi che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire. Rientrano in tale categoria anche i risultati di gruppo che possono essere individuati in una parte degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e/o in obiettivi relativi a progetti nei quali sono coinvolti alcuni dei collaboratori dell'ufficio (non necessariamente collegati agli obiettivi della struttura stessa);

<sup>34</sup> Linee Guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance".



- i risultati individuali, invece, sono traguardi conseguiti dal dipendente, a fronte di obiettivi ordinariamente collegati a quelli della struttura/gruppo di lavoro (quale contributo specifico richiesto al singolo per il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo), nonché di eventuali ulteriori obiettivi specificamente ad esso assegnati.

La rilevazione della qualità del risultato (organizzativo o individuale) è possibile tramite indicatori di efficacia (quantità erogata e quantità fruita; qualità erogata e qualità percepita) e di efficienza (economico-finanziaria, gestionale, produttiva e temporale).

Per quanto sopra descritto, la valutazione della performance individuale è collegata:

- a) per i dirigenti titolari di Uffici dirigenziali di livello generale<sup>35</sup>:
  - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
  - ai comportamenti sopra descritti (cfr. lett. B);
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
  - al raggiungimento degli eventuali ulteriori obiettivi individuati nel Piano integrato di attività e organizzazione o nel contratto individuale<sup>36</sup>;
- b) per i dirigenti titolari di Uffici dirigenziali di livello non generale<sup>37</sup>:
  - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
  - al raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali, eventualmente individuati anche nel Piano integrato di attività e organizzazione o nel contratto di lavoro;
  - ai comportamenti sopra descritti (cfr. lett. B);
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- c) per le elevate professionalità
  - al raggiungimento di specifici obiettivi organizzativi/individuali, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
  - ai comportamenti sopra descritti (cfr. lett. B);
- d) per il personale responsabile di posizione organizzativa
  - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva (in analogia a quanto previsto dal legislatore per i dirigenti);
  - al raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali;
  - ai comportamenti sopra descritti (cfr. lett. B);
- e) per il personale delle aree funzionali:
  - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo;
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - ai comportamenti sopra descritti (cfr. lett. B).

<sup>35</sup> Ai sensi dell'art. 9, comma 1, del D.lgs. 150/2009.

<sup>36</sup> Ai sensi dell'art. 9, comma 1 bis, del D.lgs. 150/2009.

<sup>37</sup> Ai sensi dell'art. 9, comma 1, del D.lgs. 150/2009.

## 5.4 Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale

In adempimento delle previsioni del decreto legislativo n. 150 del 2009, nonché in osservanza delle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 5/2019, le due dimensioni di performance individuale (risultati e comportamenti), devono avere diversa rilevanza in funzione del ruolo ricoperto dal valutato (direttivo, gestionale o operativo).

Alla luce di quanto sopra, il presente Sistema tiene conto del ruolo ricoperto dal valutato ed attribuisce una incidenza (%) differente alle due dimensioni della performance individuale (risultati e comportamenti), come dettagliato nelle tabelle seguenti.

I meccanismi di attribuzione dei punteggi sottopesposti sono utili per l'erogazione del trattamento accessorio e, altresì, per gli ulteriori strumenti di premialità del merito e della professionalità precedentemente descritti.

### Dirigente

Per il dirigente di I e II fascia, in linea con quanto previsto dal legislatore<sup>38</sup>, il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (risultati organizzativi) contribuisce in maniera prevalente alla valutazione della performance individuale rispetto alla componente dei comportamenti, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui gli obiettivi si riferiscono.

Pertanto, negli ambiti inerenti all'erogazione del trattamento economico (nonché alle procedure di conferimento di incarichi e all'accesso a percorsi di alta formazione), il Sistema enfatizza per il ruolo direttivo la dimensione "risultati organizzativi", attribuendole un peso percentuale maggiore, come indicato nelle tabelle seguenti.

**Tabella 5 - Dirigenti I fascia: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale**

DIRIGENTI I FASCIA			
	Risultati organizzativi	Comportamenti	Totale
Incidenza percentuale delle dimensioni	80%	20%	100%

**Tabella 6 - Dirigenti II fascia: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale**

DIRIGENTI II FASCIA			
	Risultati organizzativi	Comportamenti	Totale
Incidenza percentuale delle dimensioni	70%	30%	100%

### Elevate professionalità

Per l'Area delle Elevate professionalità, il Sistema attribuisce maggiore rilevanza alla dimensione dei risultati (organizzativi, in quanto inerenti agli obiettivi della struttura organizzativa o del gruppo di lavoro, o individuali - in funzione del ruolo gestionale o meno), come indicato nella tabella seguente.

**Tabella 7 - Elevate professionalità: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale**

ELEVATE PROFESSIONALITA'			
	Risultati Organizzativi/Individuali	Comportamenti	Totale
Incidenza percentuale delle dimensioni	70%	30%	100%

<sup>38</sup> Cfr. art. 9, comma 1, lett. a), D.Lgs. n. 150/2009

### Responsabile di Posizione Organizzativa

In linea con quanto previsto dal legislatore, anche per il responsabile di posizione organizzativa la dimensione relativa ai risultati (organizzativi, in quanto inerenti agli obiettivi della struttura organizzativa o del gruppo di lavoro cui si aggiungono, eventualmente, specifici obiettivi individuali per un peso non superiore al 20%) contribuisce in maniera prevalente nella valutazione della performance individuale rispetto alla dimensione dei comportamenti, enfatizzando i “risultati organizzativi” in ragione della diretta responsabilità del ruolo ricoperto, come indicato nella tabella seguente.

**Tabella 8 - R.P.O.: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale**

R.P.O.				
	Risultati organizzativi	Risultati individuali	Comportamenti	Totale
Incidenza percentuale delle dimensioni	50%	20%	30%	100%

### Personale delle aree funzionali (operatori, assistenti e funzionari)

Per il personale delle aree funzionali, incluso quello che ricopre il ruolo di Capo Team/Responsabile di Area, entrambe le dimensioni (comportamenti e risultati) sono espressione della capacità del dipendente di contribuire efficacemente ed efficientemente alla performance dell’ufficio di appartenenza e dell’Amministrazione nel suo complesso.

Come evidenziato nella tabella seguente, si intende dare pari rilevanza ai risultati individuali e a quelli di gruppo, alla cui realizzazione l’attività del singolo deve contribuire.

Per il Capo Team/Responsabile di Area il risultato individuale può consistere anche nelle attività connesse al ruolo di coordinamento del gruppo.

**Tabella 9 - Aree funzionali: incidenza percentuale delle dimensioni della performance individuale**

Aree funzionari, assistenti e operatori				
	Risultati di gruppo	Risultati individuali (contributo al risultato di gruppo)	Comportamenti	Totale
Incidenza percentuale delle dimensioni	30%	30%	40%	100%

## 5.5 Il Dizionario delle competenze, i livelli e i parametri di valutazione

I comportamenti organizzativi sono valutati attraverso l’osservazione delle competenze, ovvero il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali impiegate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. Tale patrimonio rappresenta un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo.

Nello specifico, le competenze sono individuate, declinate e classificate per Aree in un apposito Dizionario allegato al presente SMVP, in funzione dei compiti e del ruolo ricoperto dal singolo all’interno dell’organizzazione (Dirigenti, Elevate Professionalità, RPO, Capo Team, Responsabile di Area e personale inquadrato nelle Aree)<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Il Dizionario delle competenze è stato definito tenendo conto anche del modello delle competenze trasversali di cui al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 giugno 2023, per il personale di qualifica non dirigenziale, nonché del modello di competenze previsto nelle Linee guida sull’accesso alla dirigenza pubblica di cui al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 settembre 2022, per il personale di qualifica dirigenziale.

In tal modo, il valutatore dispone di un supporto comune, attraverso il quale viene delimitato l'ambito di valutazione, garantendo omogeneità ed equità; al contempo, si contribuisce ad orientare il valutato in ordine alle competenze organizzative e professionali attese, fornendo le indicazioni necessarie riguardanti il percorso di sviluppo richiesto al dipendente ai fini del raggiungimento del suo pieno potenziale, anche tramite eventuali percorsi formativi.

Le competenze sono, a loro volta, declinate in specifiche azioni osservabili (*descrittori comportamentali*), considerate significative per illustrare al valutato il comportamento atteso ed indirizzarne l'azione verso i comportamenti che l'Amministrazione riconosce come valore.

Si rimanda agli Allegati A e B per la consultazione del Dizionario delle competenze.

Per ciascun *descrittore comportamentale* il valutatore può esprimere gradi (o livelli) di valutazione che consentono di rilevare in che misura il valutato ha manifestato e dimostrato di possedere determinate caratteristiche nello svolgimento della prestazione lavorativa, come illustrato nelle tabelle seguenti.

In particolare, per i dirigenti titolari di Uffici di livello generale, in considerazione della minore incidenza della componente "comportamenti" rispetto a quella dei "risultati organizzativi", sono stati previsti tre gradi di valutazione (in relazione al comportamento "atteso") corrispondenti ai parametri dettagliati nella tabella seguente.

**Tabella 10 - Livelli e parametri di valutazione della performance individuale (Dirigenti I fascia)**

	LIVELLO	PARAMETRI
1	INFERIORE ALL'ATTESO	Comportamento non sempre conforme al livello atteso.
2	ATTESO	Comportamento in linea con le attese.
3	SUPERIORE ALL'ATTESO	Comportamento consolidato superiore alle attese.

Per il restante personale dell'INL, compresi i dirigenti di II fascia, sono previsti cinque gradi di valutazione (*critico, in sviluppo, soddisfacente, ottimale ed encomiabile*), corrispondenti ai parametri dettagliati nella tabella seguente.

**Tabella 11 - Livelli e parametri di valutazione della performance individuale (Dir. II fascia, E.P., R.P.O., aree funzionali)**

	LIVELLO	PARAMETRI
1	CRITICO	Comportamento non rispondente alle attese e competenze carenti. Necessità di colmare ampie lacune.
2	IN SVILUPPO	Comportamento e competenze tendente ad essere uniforme alle attese. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici e/o di accrescimento/sviluppo delle competenze.
3	SODDISFACENTE	Comportamento e competenze in linea con le attese. Assenza di difetti o lacune. Rendimento qualitativo coerente con il livello atteso.
4	OTTIMALE	Comportamento e competenze superiore alle attese. Approccio al processo lavorativo in termini proattivi e propositivi. Rendimento qualitativo tendenzialmente superiore rispetto al livello atteso.
5	ENCOMIABILE	Comportamento e competenze consolidate ampiamente superiori alle attese, con un approccio proattivo e propositivo anche in situazioni non abituali, esemplare per qualità ed assumibile quale modello di riferimento. Rendimento qualitativo costantemente superiore alle attese.



Le valutazioni espresse sul livello “*inferiore all’ atteso*” (per i dirigenti di I fascia) ovvero “*critico*” o “*in sviluppo*” (per il resto del personale) devono essere corredate da esaustive motivazioni in modo da consentire l’individuazione degli ambiti di miglioramento e di orientare la crescita professionale.

## 5.6 Le modalità di calcolo della valutazione della performance individuale

### a) La componente “risultati”

In fase di assegnazione, per ogni obiettivo operativo è preventivamente attribuito un peso (che a sua volta riflette l’importanza attribuita ai singoli obiettivi), in modo che il totale dei pesi di tutti gli obiettivi assegnati (organizzativi, di gruppo e/o individuali) sia pari a 100%.

In fase di misurazione il punteggio relativo a ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il grado di raggiungimento del target per il rispettivo peso attribuito.

Il punteggio complessivo relativo alla dimensione risultati (organizzativi, di gruppo e/o individuali) si ottiene sommando tutti i valori (ponderati rispetto al peso attribuito) e moltiplicando il totale per l’incidenza (%) della componente “risultati” sulla valutazione individuale, come definita nel par. 5.4.

Il massimo punteggio raggiungibile nella dimensione risultati è pari alla percentuale definita in funzione del ruolo direttivo, gestionale o operativo ricoperto dal valutato (c.fr. par. 5.4).

### b) La componente “comportamenti”

Come sopra indicato, per la valutazione della componente “comportamenti” si tiene conto delle competenze organizzative e professionali specifiche del ruolo ricoperto dal valutato, come dettagliate nel Dizionario; per ogni competenza sono valutati i relativi *descrittori comportamentali*, tramite le già citate scale dei livelli di giudizio equivalenti rispettivamente, in termini di punteggio, a:

<i>Dirigenti I fascia</i>	<i>Personale INL</i>
<input type="checkbox"/> Superiore al livello atteso: 100 punti	<input type="checkbox"/> Livello encomiabile: 100 punti
<input type="checkbox"/> Livello atteso: 80 punti	<input type="checkbox"/> Livello ottimale: 90 punti
<input type="checkbox"/> Inferiore al livello atteso: 60 punti	<input type="checkbox"/> Livello soddisfacente: 80 punti
	<input type="checkbox"/> Livello in sviluppo: 70 punti
	<input type="checkbox"/> Livello critico: 60 punti

Il valore di ciascuna competenza viene quindi determinato dalla media dei punteggi assegnati ai descrittori comportamentali.

Il punteggio complessivo relativo alla dimensione comportamenti si ottiene dalla media aritmetica dei punteggi ottenuti in ciascuna competenza valutata e moltiplicando il totale per l’incidenza (%) della dimensione comportamenti sulla valutazione individuale, come definita nel par. 5.4.

Il massimo punteggio raggiungibile nella dimensione comportamenti è pari alla percentuale definita in funzione del ruolo direttivo, gestionale o operativo ricoperto dal valutato (cfr. par. 5.4).

### c) Il punteggio totale

Il calcolo del **punteggio complessivo** della valutazione è dato dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni valutato con riferimento alla dimensione dei risultati e dei comportamenti. Per tutti i valutati il massimo punteggio complessivamente ottenibile è pari a 100%.

La scheda predisposta per la valutazione della performance individuale (in Allegato D) prevede due sezioni, attinenti rispettivamente ai risultati ed ai comportamenti, concorrendo entrambe alla determinazione del punteggio finale espresso in centesimi.





Si illustra di seguito un esempio di scheda di valutazione per l'Area dei funzionari.





SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Figura 7 - Esempio di scheda di valutazione di performance organizzativa e comportamentale aree funzionali

AREA FUNZIONARI										Allegato D.5				
SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE										periodo di riferimento				
										anno				
<b>SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)</b>										2025				
<b>Sez. I - A (VALUTATO)</b> Cognome: Rossi   Nome: Paolo   Email: paolo.rossi@ispettorato.gov.it   Ufficio: Uff. IV - Pianificazione e gestione della performance Data di nascita: 22/03/1990   Processo / Area: Area pianificazione   Assegnazione dal: 01/02/25 al: 31/12/25 Ordine di servizio n. (del): DCRN. N. 333 del: 30/12/24														
<b>Sez. I - B (VALUTATORE)</b> Valutatore: Andrea Bianchi   Ruolo: Dirigente II fascia   Assegnazione dal: 01/03/24 al: 28/02/27 Direzione di riferimento: DG Innovazione tecnologica e pianificazione strategica   Decr. di assegnazione n.: DCRN. 1 del: 01/02/24														
<b>Sez. I - C (VALUTAZIONE)</b>														
Tipo di valutazione: Valutazione finale														
SEZIONE II (RISULTATI ORGANIZZATIVI ED INDIVIDUALI)										Punteggio max conseguibile: 60%				
SEZIONE II - A (OBIETTIVI DI GRUPPO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI)										Punteggio max conseguibile (A <sub>tot</sub> ): 30%				
Data di assegnazione	Cod. Ob. livello collegiale	Cod. Ob. livello individuale	Cod. Ob.	Denominazione obiettivo	Dimensione	Denominazione	Modalità di misurazione	Peso (%)	U.M.	Target	Consuntivo	Valutazione (%)	Note	
28/02/25	L5B.01	L5B.01	L5B.01	Digitalizzazione del processo di redazione del PIAO, anche mediante il ricorso ai contributi delle altre DG/CC.	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamento e l'adozione di atti previsti da normative di interesse	N° documenti	20,0%	N°	1	100	20,0%		
28/02/25	-	FD.01	FD.01a	Monitoraggio con frequenza periodica del ciclo di gestione della performance.	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggi obiettivi di performance organizzativa (sezione 2.2 del PIAO)	N° monitoraggi	8,0%	N°	2	2,00	15,0%		
28/02/25	-	FD.01	FD.01b	Monitoraggio con frequenza periodica del ciclo di gestione della performance.	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggi valutazioni della performance individuale	N° monitoraggi	8,0%	N°	2	2,00	8,0%		
28/02/25	-	FD.01	FD.01c	Monitoraggio con frequenza periodica del ciclo di gestione della performance.	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggi obiettivi PIAO (ulteriori rispetto a quelli di performance organizzativa)	N° monitoraggi	8,0%	N°	2	2,00	8,0%		
28/02/25	-	FD.02	FD.02	Elaborare un documento di retrospettiva alla CGS sulla base della critica del vigente SM VP ed in linea con i nuovi approcci metodologici.	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamento e l'adozione di atti previsti da normative di interesse	N° proposte	8,0%	N°	1	100	5,00%		
28/02/25	-	-	FD.03	Realizzare la Relazione sulla performance, che illustri gli esiti del monitoraggio degli obiettivi e ulteriori del PIAO e della performance individuale dei dipendenti RL.	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamento e l'adozione di atti previsti da normative di interesse	N° documenti	20,0%	N°	1	100	20,00%		
30/04/25	-	-	FD.05	Analisi per approvazione di software a supporto del ciclo di gestione della performance.	Efficacia-quantità erogata	Elaborazione dei requisiti amministrativi	N° proposte	10,0%	N°	1	100	10,00%		
								Totale Peso sez. II - A		100,00%		Totale punteggio sez. II - A		30,00%
SEZIONE II - B (RISULTATI INDIVIDUALI)										Punteggio max conseguibile (B <sub>tot</sub> ): 30%				
SEZIONE II - B.1 (OBIETTIVI INDIVIDUALI DI DIRETTA DERIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI CUI ALLA SEZ. II - A)										Punteggio max conseguibile (B <sub>max</sub> ): 30%				
Data di assegnazione	Cod. Ob. livello collegiale	Cod. Ob. livello individuale	Cod. Ob.	Denominazione obiettivo	Dimensione	Denominazione	Modalità di misurazione	Peso (%)	U.M.	Target	Consuntivo	Valutazione (%)	Note	
28/02/25	L5B.01	L5B.01	L5B.01	Redazione dei grafici e delle tabelle del PIAO su supporto digitale, anche mediante la raccolta dei contributi delle altre DG/CC.	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamento e l'adozione di atti previsti da normative di interesse	N° documenti redatti con tempestività ed accuratezza	8,0%	N°	1	100	5,00%		
28/02/25	-	FD.01	FD.01a	Elaborazione statistica esiti monitoraggio obiettivi di performance organizzativa	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggi obiettivi di performance organizzativa (sezione 2.2 del PIAO)	N° documenti redatti con tempestività ed accuratezza	8,0%	N°	2	2,00	10,00%		
28/02/25	-	FD.01	FD.01b	Verifica dei fatti e dei dati ed elaborazione statistica delle valutazioni di performance individuale del personale RL.	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggi valutazioni della performance individuale	N° documenti redatti con tempestività ed accuratezza	8,0%	N°	2	2,00	10,00%		
28/02/25	-	FD.01	FD.01c	Raccolta ed elaborazione esiti monitoraggi obiettivi previsti dal PIAO ulteriori a quelli di performance organizzativa	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggi obiettivi PIAO (ulteriori rispetto a quelli di performance organizzativa)	N° documenti redatti con tempestività ed accuratezza	8,0%	N°	2	2,00	10,00%		
28/02/25	-	FD.02	FD.02	Redazione delle schede per l'attribuzione degli obiettivi e la valutazione della performance individuale, allegata al nuovo SM VP	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamento e l'adozione di atti previsti da normative di interesse	N° schede allegata al SM VP	8,0%	N°	5	5,00	10,00%		
28/02/25	-	-	FD.03	Elaborazione grafici e codici della Relazione sulla performance	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamento e l'adozione di atti previsti da normative di interesse	N° documenti redatti con tempestività ed accuratezza	8,0%	N°	1	100	5,00%	Aziende del servizio per risultati nel periodo dedicato alla redazione del documento.	
30/04/25	-	-	FD.05	Supporto tecnico per l'elaborazione dei requisiti amministrativi da sottoporre al competente Ufficio per l'approvazione di software a supporto del ciclo di gestione della performance.	Efficacia-quantità erogata	Elaborazione dei requisiti amministrativi	N° documenti redatti con tempestività ed accuratezza	20,0%	N°	1	100	20,00%		
								Totale Peso sez. II - B		100,00%		Totale punteggio sez. II - B		30,00%
								Totale punteggio ponderato sez. II - A		30,00%		Totale punteggio ponderato sez. II - B		30,00%
SEZIONE II - B.2 (ULTERIORI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI SPECIFICAMENTE AL VALUTATO)										Punteggio max conseguibile (B <sub>max</sub> ): 30%				
Data di assegnazione	Cod. Ob. livello collegiale	Cod. Ob. livello individuale	Cod. Ob.	Denominazione obiettivo	Dimensione	Denominazione	Modalità di misurazione	Peso (%)	U.M.	Target	Consuntivo	Valutazione (%)	Note	
28/02/25	L5B.01	L5B.01	L5B.01	Publicazione sul sito istituzionale degli atti prodotti dall'Ufficio.	Efficacia temporale	Tempestività nella pubblicazione di atti	N° documenti pubblicati entro 24 h dalla data di redazione D: N° documenti adottati da pubblicare	5,0%	%	100	80,00	4,00%		
28/02/25	-	-	FD.04	Redazione indagine di benessere organizzativo e successivo rieducatoio su statistica degli esiti	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamento e l'adozione di atti previsti da normative di interesse	N° indagini sul benessere organizzativo redatte in conformità alle linee guida in materia	5,0%	N°	1	100	5,00%		
								Totale Peso sez. II - B		100,00%		Totale punteggio ponderato sez. II - B		30,00%
								Totale punteggio ponderato sez. II - A		30,00%		Totale punteggio ponderato sez. II - B		30,00%
Codice Obiettivo														
Eventuali note ed osservazioni del valutatore														
SEZIONE III (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)										Punteggio max conseguibile: 40%				
Competenze	Area	Competenza	Descrittore comportamentale											
Competenze trasversali	CAPRELLI CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	Comprende ed applica le regole e le procedure del contesto in cui svolge l'attività lavorativa; è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri.	soddisfacente 80,00%										
		Soluzione dei problemi	Riconosce le situazioni critiche del suo lavoro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione delle stesse, proporrà ipotesi di soluzione coerenti con l'andata effettuata.	in sviluppo 70,00%										
		Consapevolezza digitale	Si adotta rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, adozione, ecc.).	eccellente 100,00%										
	Adattamento all'apprendimento	Apprende dall'esperienza propria e altrui, accettando feedback nell'ottica di una piena crescita nel ruolo ricoperto.	soddisfacente 80,00%											
	INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	Comunica in modo chiaro ed esauriente e risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori preparando attenzione al loro feedback.	ottima 90,00%										
Collaborazione		Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi riconoscendone le competenze, e contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo.	ottima 90,00%											
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Adattamento al servizio	Comprende le esigenze e i bisogni degli utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione di questi.	soddisfacente 80,00%											
	Affidabilità	Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi.	in sviluppo 70,00%											
Competenze professionali applicata	Accuratezza	Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti, controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la rispondenza del procedimento.	soddisfacente 80,00%											
	Competenza professionale applicata	Manifesta padronanza delle competenze e conoscenze specifiche per il ruolo ricoperto.	ottima 90,00%											
											Totale punteggio sez. III		83,00%	
								Totale punteggio ponderato sez. III		33,20%		Totale punteggio ponderato sez. III		33,20%
Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione														
Le valutazioni espresse sul livello critico devono essere correlate a situazioni oggettive e corredate da esaurienti motivazioni, comprese da episodi critici ed eviti nel corso dell'anno di riferimento, incluso eventuali violazioni del codice di comportamento e/o eventuali sanzioni disciplinari comminate.														
Le valutazioni in merito al livello in sviluppo devono essere motivate in modo da consentire l'individuazione degli ambiti di miglioramento e di orientare la crescita professionale.														
Indicare se sono stati attivati nell'anno di riferimento procedimenti disciplinari per comportamenti che, pur se non collegati direttamente alle fattispecie ed elenche nei "comportamenti", sono comunque inerenti al rapporto con i cittadini/utenti. (Se sì, indicare il numero del provvedimento disciplinare e la motivazione)														
NO														
NO														
SEZIONE IV (PUNTEGGIO TOTALE)														
Totale punteggio ponderato sez. II (RISULTATI ORGANIZZATIVI E INDIVIDUALI)										55,20%				
Totale punteggio ponderato sez. III (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)										33,20%				
PUNTEGGIO TOTALE (sez. II + sez. III)										88,40%				
<b>PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO DAL VALUTATORE</b>										<b>88,40%</b>				
Eventuali note ed osservazioni del valutatore														
Data del confronto di Valutazione Intra-annuale														
10/07/25														
SEZIONE V (FIRME)														
Il sottoscritto dichiara di aver consegnato al dipendente interessato la presente scheda di valutazione della performance.														
Data	15/01/26			Firma del Valutatore				Andrea Bianchi						
Data	18/01/26			Firma del dipendente				Paolo Rossi						
Eventuali note ed osservazioni del valutatore														

## 5.7 Il bonus annuale delle eccellenze

In conformità a quanto previsto dalla legislazione vigente<sup>40</sup>, per i dipendenti delle Aree funzionali valutati con il punteggio massimo su entrambe le componenti della performance (risultati e comportamenti, con un livello di giudizio pari a “encomiabile” in tutti i descrittori comportamentali), che abbiano realizzato prestazioni di particolare valore aggiunto per l’Amministrazione, è possibile proporre la candidatura al bonus annuale delle eccellenze, nel rispetto delle eventuali percentuali massime previste dalla Contrattazione Collettiva.

Tali proposte, adeguatamente motivate e, ove possibile, supportate da elementi di apprezzamento non potranno superare per singolo Ufficio/Direzione la quota, maggiorata del 50%, stabilita preventivamente dalla contrattazione collettiva integrativa, sia nel caso in cui la contrattazione collettiva nazionale preveda il bonus delle eccellenze, sia nel caso in cui tale bonus sia eventualmente introdotto a livello di contrattazione integrativa.

La proposta deve essere trasmessa al Comitato di Valutazione della performance, composto da un Direttore centrale con funzioni di Presidente, nominato annualmente dal Direttore dell’INL a rotazione fra i Direttori, e da cinque dirigenti di II fascia, nominati dal Direttore Centrale che lo presiede.

Il Comitato di Valutazione della performance selezionerà tra le motivate e documentate proposte pervenute dai Dirigenti quelle meritevoli di accedere al bonus dell’eccellenza; gli esiti, che non potranno in ogni caso superare le percentuali eventualmente previste dalla contrattazione collettiva, saranno pubblicati sul sito istituzionale con la relativa motivazione.

La concreta attuazione di quanto previsto al presente paragrafo è condizionata dalla determinazione, da parte della contrattazione collettiva nazionale, dell’ammontare del bonus delle eccellenze di cui alla legislazione vigente.

## 5.8 La valutazione negativa

In linea con gli adempimenti legislativi in materia<sup>41</sup>, il SMVP dell’INL definisce “*negativa*” la valutazione della performance individuale con un punteggio percentuale complessivo inferiore al 60%.

La valutazione negativa della performance del dipendente rileva ai fini dell’accertamento della responsabilità dirigenziale<sup>42</sup> e del licenziamento disciplinare<sup>43</sup>.

È compito del valutatore segnalare all’Ufficio UPD la valutazione negativa della performance individuale del valutato, al fine dell’applicazione delle disposizioni normative in materia.

---

<sup>40</sup> L’art. 21 del D.lgs. n.150/2009, prevede che “*Ogni Amministrazione pubblica ... può attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza*”. La norma prevede, altresì, che sia la contrattazione collettiva nazionale a determinare l’ammontare del bonus annuale delle eccellenze, nei limiti delle risorse disponibili.

<sup>41</sup> Art. 3, comma 5-bis, del D.lgs. 150/2009.

<sup>42</sup> Ai sensi dell’art. 21, commi 1 e 1-bis del D.lgs. 165/2001, in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi ovvero di colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall’amministrazione.

<sup>43</sup> Ai sensi dell’art. 55 quater, c. 1, lett. f-quinquies del D.lgs. 165/2001, in caso di insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell’ultimo triennio.

## 5.9 La differenziazione delle valutazioni

La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, costituisce un elemento di valutazione della performance individuale dei dirigenti, come esplicitamente sancito dal legislatore<sup>44</sup>.

In sede di valutazione finale della performance, sarà cura del valutatore verificare che il dirigente abbia adempiuto a tale obbligo; una mancata differenziazione delle valutazioni dei collaboratori inciderà negativamente sul punteggio della dimensione comportamenti.

La valutazione differenziata rappresenta, infatti, una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, poiché riflette i diversi livelli di performance riscontrabili in una struttura organizzativa e consente di valorizzare il merito<sup>45</sup>.

È dovere del valutatore valorizzare il dipendente che gli è stato assegnato, nel senso di conoscerne il profilo di competenza, i punti di forza e di debolezza, stimarne il potenziale e guidarlo verso il cambiamento con senso di responsabilità.

L'appiattimento verso l'alto delle valutazioni non consente di individuare e premiare il merito, ma anzi depotenzia la leva dell'incentivazione, trasformando il premio in un fattore che, da un lato, non è in grado di motivare i dipendenti, ma, dall'altro, qualora non erogato nella modalità e misura attesa, è causa di malcontento ed insoddisfazione all'interno delle organizzazioni.

Al fine di assicurare la effettiva differenziazione, la Direzione centrale IT.PS., per il tramite dell'Ufficio competente per la formazione, può organizzare sessioni formative rivolte a tutti i valutatori, per la creazione di una cultura manageriale in grado di utilizzare correttamente il SMVP vigente e gli eventuali aggiornamenti, integrandoli con gli appositi incontri di calibrazione (di cui appresso), finalizzati ad assicurare una maggiore equità e solidità del sistema.

## 5.10 Meccanismo di calibrazione delle valutazioni

Al fine di perseguire una maggiore omogeneità dei criteri di valutazione applicati dai Dirigenti e di assicurare una maggiore equità del Sistema di Valutazione, sono previsti incontri di calibrazione con i valutatori in due momenti distinti, coordinati dalla Direzione centrale Innovazione tecnologica e pianificazione strategica:

- *in fase di programmazione*, onde condividere gli obiettivi organizzativi ed assicurare un maggiore attenzione nell'assegnazione degli obiettivi al personale delle aree da parte dei diversi soggetti coinvolti, in modo da garantire equilibrio e standard valutativi omogenei;
- *in fase di valutazione finale*, al fine di individuare modalità omogenea di valutazione della performance e di garantire una effettiva valorizzazione del merito.

In coerenza e a supporto del meccanismo di cui sopra, la Direzione centrale IT.PS. provvede alla raccolta statistica delle valutazioni infrannuali e finali per aggregati omogenei, che consente una visione d'insieme sulla distribuzione delle valutazioni, da esporre negli incontri di calibrazione e/o di feedback diretto con il valutatore.

## 5.11 La valutazione della performance nel lavoro da remoto

I dipendenti che lavorano da remoto devono essere valutati senza penalizzazioni e discriminazioni rispetto a coloro che svolgono le attività in presenza; il lavoro in modalità agile, infatti, assunto in un

<sup>44</sup> Ai sensi dell'art. 9, comma 1, lett. d) del D.lgs. 150/2009.

<sup>45</sup> Ai sensi della Direttiva del Ministro per Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale".

contesto organizzativo che privilegia il lavoro per obiettivi, risulta pienamente rispondente alla cultura dell'efficienza nella Pubblica Amministrazione.

All'uopo, nell'ambito della digitalizzazione dei processi dell'INL sono stati sviluppati moduli applicativi volti all'assegnazione delle attività e dei compiti al personale delle aree funzionali e al monitoraggio del completamento degli stessi, finalizzati anche ad agevolare le attività lavorative da svolgere a distanza.

Le competenze definite nel Dizionario per le aree funzionali sono compatibili anche con la valutazione della performance individuale dei dipendenti che svolgono la prestazione lavorativa da remoto, ossia in modalità agile o in telelavoro.



## 6 PROCEDURA DI CONTESTAZIONE E DI CONCILIAZIONE

Come previsto dalla normativa vigente in materia<sup>46</sup>, il presente capitolo disciplina le procedure di contestazione, a garanzia dei valutati, individuandone le regole per l'attivazione, i soggetti, nonché la gestione della procedura conciliativa ed i possibili esiti della stessa.

### 6.1 I soggetti della procedura di contestazione e conciliazione

I soggetti della procedura di contestazione e conciliazione sono:

- il valutato;
- il valutatore;
- l'Organismo di conciliazione per il personale delle aree funzionali (OCF).

### 6.2 Gestione delle contestazioni e delle conciliazioni

La procedura di contestazione è sempre attivabile, per la componente "risultati", in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi (organizzativi/di gruppo/individuali), ovvero per la componente "comportamenti", qualora sia attribuito un punteggio totale ponderato inferiore ai valori percentuali di seguito indicati in funzione del ruolo, corrispondente al livello complessivamente "atteso".

#### a) Dirigenti titolari di Uffici di livello generale

All'esito della valutazione finale da parte del Direttore dell'INL, la contestazione è possibile qualora il punteggio totale ponderato relativo ai comportamenti sia inferiore a 16%.

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

Il Direttore dell'INL, entro i successivi cinque (5) giorni lavorativi, può con atto scritto e motivato rigettare o accogliere la contestazione variando la valutazione precedentemente espressa e notificando la nuova scheda di valutazione nella quale sia annotata la procedura di contestazione nella sezione "*Eventuali note ed osservazioni del valutatore*".

#### b) Dirigenti di II fascia

All'esito della valutazione finale dei Dirigenti di II fascia da parte dei Direttori di riferimento, la contestazione è possibile qualora il punteggio totale ponderato relativo ai comportamenti sia inferiore a 24%.

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

Il Valutatore, entro i successivi cinque (5) giorni lavorativi, può con atto scritto e motivato rigettare o accogliere la contestazione variando la valutazione precedentemente espressa e notificando la nuova scheda di valutazione nella quale sia annotata la procedura di contestazione nella sezione "*Eventuali note ed osservazioni del valutatore*".

Per i dirigenti di II fascia degli Uffici territoriali (IAM/ITL) la procedura di contestazione e conciliazione è a cura del Direttore centrale Risorse umane, amministrazione e bilancio, che può delegarla al Direttore interregionale di riferimento.

<sup>46</sup> Ai sensi del comma 2-bis dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009.

c) Aree funzionali

All'esito della valutazione finale da parte del Dirigente nei confronti del personale delle aree funzionali la contestazione è possibile qualora il punteggio totale ponderato relativo ai comportamenti sia:

- inferiore a 24% per Elevate professionalità e RPO;
- inferiore a 32% per il restante personale delle aree funzionali (inclusi Capi Teams e Responsabili di Area).

La contestazione, contenente le relative motivazioni e l'eventuale richiesta di contraddittorio verbale con l'indicazione, ove ritenuto opportuno, di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Dirigente valutatore entro cinque (5) giorni lavorativi dalla ricezione della scheda. La procedura deve concludersi entro i successivi cinque (5) giorni lavorativi, mediante un atto scritto e motivato del dirigente, con il quale rigetta o accoglie la contestazione.

In caso di accoglimento della contestazione, il valutatore varia la valutazione precedentemente espressa e notifica la nuova scheda di valutazione nella quale sia annotata la procedura di contestazione nella sezione "*Eventuali note ed osservazioni del valutatore*".

In caso di rigetto della contestazione, il dipendente può richiedere la conciliazione all'Organismo di conciliazione, entro cinque (5) giorni lavorativi dalla notifica del mancato accoglimento.

A seconda della sede di servizio del valutato (centrale, interregionale o territoriale), l'OCF sarà composto:

- da tre dirigenti di II fascia titolari di Uffici territoriali, nominati dal Direttore Generale (di cui uno con funzioni di presidente);
- da tre dirigenti di II fascia, nominati dal Direttore Generale (di cui uno con funzioni di presidente) titolari di Uffici territoriali di altra Direzione interregionale;
- da tre dirigenti di II fascia nominati dal Direttore della Direzione interregionale di riferimento del valutato (di cui uno con funzioni di presidente), scelti nell'ambito del territorio di competenza, titolari di sedi allocate in una regione diversa rispetto a quella del valutato;

Allo scopo di garantire imparzialità nella procedura di conciliazione, non può essere nominato componente dell'OCF qualunque dirigente del ricorrente che abbia concorso alla valutazione nel periodo di riferimento.

Di seguito uno schema riepilogativo:

Sede del valutato	Composizione OCF
Ufficio di una Direzione Centrale	Tre dirigenti di II fascia nominati dal D.G. (di cui uno con funzioni di Presidente) titolari di IAM/ITL
Direzione Interregionale	Tre dirigenti di II fascia nominati dal D.G. (di cui uno con funzioni di Presidente) titolari di IAM/ITL di altra Direzione Interregionale
IAM/ITL	Tre dirigenti di II fascia, nominati dal Direttore DIL competente (di cui uno con funzioni di Presidente) nell'ambito della stessa Direzione Interregionale, titolari di IAM/ITL di altra regione

L'Organismo di conciliazione invia il proprio parere entro 10 giorni lavorativi al valutatore e al valutato, ferma restando l'interruzione del termine in caso si renda necessaria l'acquisizione presso gli interessati di ulteriori documenti.

Detto parere potrà contenere una motivata proposta di modifica della valutazione contestata ovvero confermare la valutazione stessa. In caso di proposta di modifica, entro 5 giorni lavorativi il valutatore, ove aderisca, notificherà all'OCF e al valutato la nuova scheda di valutazione conforme alla proposta, nella quale sia annotata la procedura di conciliazione nella sezione "Eventuali note ed osservazioni del valutatore"; ove, al contrario, non intenda aderire, confermerà la propria valutazione con decisione motivata da notificare all'OCF e al valutato.

All'esito delle eventuali procedure di contestazione/conciliazione avviate nell'Ufficio di competenza, i valutatori trasmettono alla DC IT.PS. i prospetti di sintesi delle valutazioni aggiornati.

In funzione delle tempistiche per la conclusione della valutazione della performance individuale riportate in tabella 4, si riporta la tabella indicativa del termine di conclusione della eventuale procedura di contestazione/conciliazione e di invio dei prospetti di sintesi alla DC IT.PS per il monitoraggio delle valutazioni e delle schede di valutazione finale alla DC RU.AB. per i conseguenti adempimenti.

*Tabella 12 - Tempistiche per l'eventuale contenzioso.*

VALUTATI	CONTENZIOSO	
	Termine conclusione	Invio alla DC IT.PS. e alla DC RU.AB.
AREE FUNZIONALI/E.P./R.P.O.	Entro il 28 FEBBRAIO	Entro il 10 MARZO
DIRIGENTI II FASCIA	Entro il 31 MARZO	Entro il 10 APRILE
DIRIGENTI I FASCIA	Entro il 10 APRILE	Entro il 15 APRILE



## 7 CASI PARTICOLARI E COLLEGAMENTO CON ALTRI DOCUMENTI E/O PROCESSI

Tutti i dipendenti dell'INL sono soggetti alla valutazione della performance individuale nell'anno di riferimento per entrambe le componenti (risultati e comportamenti), senza alcuna distinzione per ruolo o qualifica ricoperta.

Qualora nel corso dell'anno si verificano casistiche particolari, si applica la disciplina riportata nella tabella seguente.

*Tabella 13 - Casi particolari*

POS.	CASISTICA	DISCIPLINA
a)	<u>Periodo di servizio effettivo inferiore a 30 giorni</u>	Non sono considerati valutabili e non riceveranno pertanto la valutazione annuale i dipendenti che hanno prestato servizio effettivo, sia in presenza che a distanza, per meno di 30 giorni nell'anno di riferimento. In relazione alla valutazione intermedia, non potranno essere valutati i dipendenti che, nel periodo preso a riferimento per tale valutazione, siano stati effettivamente in servizio, sia in presenza che a distanza, per meno di 15 giorni.
b)	<u>Cessazione dal servizio del valutato durante l'anno</u>	<p>La casistica riguarda il personale cessato dal servizio nel corso dell'anno di riferimento (quiescenza, dimissioni, comando in uscita, mobilità verso altra amministrazione, ecc.) o con sospensione del servizio, che ha svolto un periodo di servizio effettivo pari ad almeno 30 giorni ma inferiore ad un anno. La valutazione finale è effettuata dal valutatore titolare dell'Ufficio presso cui il valutato presta servizio; ai fini della consuntivazione della componente "risultati" occorre distinguere tra le due seguenti ipotesi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ove l'evento si verifichi anteriormente all'assegnazione degli obiettivi, la valutazione è effettuata tenendo conto delle attività svolte dall'interessato presso l'Ufficio in cui ha prestato servizio; tale valutazione sarà riportata nella scheda (nella sezione dedicata ai risultati), confrontando i risultati raggiunti con i rispettivi target definiti, a loro volta, in modo congruo rispetto al periodo di effettivo servizio;</li> <li><input type="checkbox"/> in tutti gli altri casi, la valutazione è effettuata tenendo conto dei risultati conseguiti dall'interessato all'esito del monitoraggio intermedio (in caso di cessazione entro il 30 settembre) o finale (in caso di cessazione successiva) o ulteriore, qualora siano stati avviati monitoraggi straordinari a cura della DC IT.PS., ridefinendo i target degli obiettivi in modo da essere congrui al periodo di servizio.</li> </ul> <p>Il valutatore provvede ad annotare nella scheda di valutazione la specifica situazione nella casella "Eventuali note ed osservazioni del valutatore".</p>

POS.	CASISTICA	DISCIPLINA
c)	<u>Diversa assegnazione/ trasferimento/ distacco del valutato</u>	<p>La casistica riguarda il personale che, in corso d'anno, sia assegnato/distaccato/trasferito presso altro Ufficio dell'INL.</p> <p>Ove la casistica (trasferimento, distacco ecc.) si verifichi prima dell'assegnazione degli obiettivi, il titolare dell'Ufficio di destinazione provvederà all'attribuzione degli stessi entro i 15 giorni successivi e ad effettuare le relative valutazioni.</p> <p>Ove la casistica (trasferimento, distacco ecc.) si verifichi dopo l'assegnazione degli obiettivi, il titolare dell'Ufficio di destinazione effettuerà la valutazione, previa acquisizione della valutazione del precedente valutatore in relazione alle attività svolte ed ai risultati ottenuti presso l'Ufficio di provenienza.</p> <p>Il valutatore provvede ad annotare nella scheda di valutazione la specifica situazione nella casella "<i>Eventuali note ed osservazioni del valutatore</i>".</p>
d)	<u>Conferimento di specifici incarichi operativi/progetti</u>	<p>Nel caso di conferimento, a fronte di particolari esigenze, di specifici incarichi/progetti, il valutatore rimodula gli obiettivi individuali tenendo conto dell'incarico/progetto conferito e del relativo peso, consegnando al valutato una nuova scheda di assegnazione obiettivi che sostituisce quella già consegnata.</p> <p>Nel caso di progetto trasversale a diversi Uffici, la valutazione è comunque effettuata dal valutatore della struttura di appartenenza, sentito il responsabile degli Uffici coinvolti nel progetto/incarico.</p>
e)	<u>Responsabilità ad interim</u>	<p>Nel caso di Responsabilità <i>ad interim</i>, il dirigente è valutato solo per l'Ufficio di titolarità.</p>
f)	<u>Cessazione incarico del valutatore</u>	<p>Il valutatore cessato dall'incarico (quiescenza, trasferimento, comando out, ecc...) nel corso dell'anno, contribuisce alla valutazione del personale trasmettendo al suo successore la scheda di valutazione compilata nella sola parte comportamentale.</p> <p>La valutazione è, pertanto, effettuata dal valutatore pro tempore alla data di avvio del processo di valutazione, che dà atto dell'acquisizione del contributo nella casella "<i>Eventuali note ed osservazioni del valutatore</i>" della scheda di valutazione (intermedia o finale).</p>
g)	<u>Personale che varia di ruolo/famiglia professionale/fascia dirigenziale</u>	<p>Al personale che nel corso dell'anno di riferimento varia il proprio ruolo/inquadramento giuridico, devono essere riassegnati gli obiettivi entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico/cambio profilo, compilando la scheda di attribuzione dedicata ai nuovi obiettivi.</p> <p>In caso di cambio profilo, la valutazione deve essere riferita al nuovo profilo e il valutatore dovrà annotare nella scheda la specifica situazione nella casella "<i>Eventuali note ed osservazioni del valutatore</i>".</p>
h)	<u>Circostanze eccezionali e/o sopravvenute</u>	<p>In presenza di situazioni particolari e/o eccezionali che rendano impossibile o particolarmente difficile il raggiungimento degli obiettivi assegnati sarà possibile rimodulare l'incidenza percentuale delle due componenti del Sistema (obiettivi e comportamenti).</p> <p>Qualora non fosse oggettivamente possibile definire e/o misurare gli obiettivi, per situazioni contingenti di natura eccezionale quali, ad esempio, mutamenti legislativi/istituzionali, eventi catastrofici, di emergenza sanitaria o di natura politica con conseguente limitazione di attività, oggettivamente documentabili, la valutazione della performance individuale sarà preceduta da una necessaria rimodulazione degli obiettivi.</p>
i)	<u>Modifiche organizzative o della competenza dell'INL</u>	<p>Per garantire continuità nell'attuazione delle strategie definite nei documenti programmatici in presenza di provvedimenti normativi che modificano in corso d'anno, in tutto o in parte, l'organizzazione dell'Amministrazione,</p>

POS.	CASISTICA	DISCIPLINA
		<p>nonché l'ambito di competenze, il Direttore dell'INL può provvedere alla riformulazione degli obiettivi di performance organizzativa, adattandoli alle nuove esigenze.</p> <p>Contestualmente può essere avviato dalla Direzione Centrale IT.PS. il monitoraggio dei risultati conseguiti dalle strutture dell'INL in relazione agli obiettivi precedentemente assegnati.</p>
j)	<p><u>Dirigenti con incarichi di cui all'art. 19, c. 10, del D.Lgs. n. 165/2001</u></p>	<p>Il presente SMVP non si applica al dirigente cui è conferito l'incarico di funzione dirigenziale di livello generale di consulenza, studio e ricerca ai sensi dell'art. 19, c. 10, D.Lgs. 165/2001. In tale caso l'assegnazione degli obiettivi avviene attraverso uno o più provvedimenti del Direttore Generale dell'INL e la valutazione relativa agli obiettivi conseguiti rispetta le stesse modalità e gli stessi termini previsti per tutti gli altri dirigenti dell'Ispettorato.</p>

### 7.1 Collegamento con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

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

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

- il coordinamento delle attività e relativa tempistica svolte dai soggetti coinvolti;
- l'integrazione degli strumenti di rilevazione (degli obiettivi ed indicatori) e dei sistemi informativi a supporto dei differenti processi.

### 7.2 Collegamento alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e al Codice di comportamento

In linea con quanto previsto dal vigente Codice di comportamento dell'INL, il dipendente deve assicurare un'azione rispettosa sia dei principi che dei doveri ivi contenuti nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, e il dirigente deve perseguire gli obiettivi assegnati e applicare il Sistema di misurazione e valutazione della performance rispettandone modalità e tempistiche.

Per quanto sopra, i valori di Integrità, Inclusione e Sostenibilità, attorno ai quali ruota il repertorio di competenze rappresentate nel Dizionario, devono costituire un riferimento costante per il valutatore, in fase di valutazione dei comportamenti del valutato.

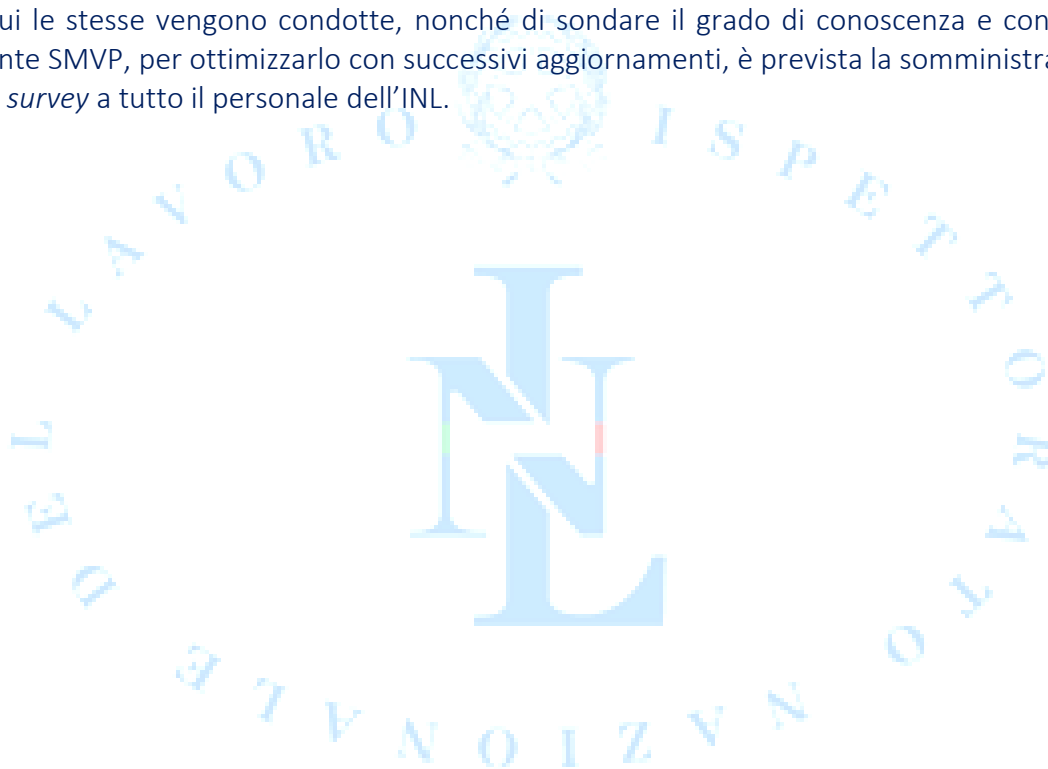
Eventuali violazioni del Codice di Comportamento e/o comportamenti che hanno dato luogo a contestazioni disciplinari nell'anno di riferimento, pur se non collegati direttamente alle competenze elencate nel Dizionario allegato al presente SMVP, ma, comunque, relative al rapporto con l'Amministrazione, devono essere considerate dal valutatore ai fini della valutazione della performance individuale.

## 8 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

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

- pubblicazione sul sito istituzionale del Sistema;
- progettazione di interventi formativi rivolti a tutto il personale, dirigenziale e non, finalizzati a consolidare informazioni e competenze in merito al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- realizzazione di apposite giornate della trasparenza per la presentazione del PIAO e della Relazione sulla performance agli stakeholder.

Al fine, inoltre, di verificare il reale svolgimento delle fasi del processo di valutazione e la “qualità” con cui le stesse vengono condotte, nonché di sondare il grado di conoscenza e condivisione del presente SMVP, per ottimizzarlo con successivi aggiornamenti, è prevista la somministrazione di una breve *survey* a tutto il personale dell'INL.





Allegato A – DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER LE AREE FUNZIONALI





COMPETENZE TRASVERSALI	AREA	COMPETENZA	DESCRIZIONE	DESCRITTORI COMPORTAMENTALI Capacità di...			
				AREA ELEVATE PROFESSIONALITÀ	R.P.O.	AREA FUNZIONARI (inclusi Capi Team/Responsabili di Area)	AREA ASSISTENTI / OPERATORI
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	Conoscere il contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.	Applica le regole e le procedure del contesto in cui svolge l'attività lavorativa; ha una chiara visione delle strategie organizzative dell'amministrazione.	Applica le regole e le procedure del contesto in cui svolge l'attività lavorativa; partecipa alla definizione degli obiettivi ed ha una chiara visione delle strategie organizzative dell'amministrazione.	Comprende ed applica le regole e le procedure del contesto in cui svolge l'attività lavorativa; è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri.	Comprende ed applica le regole e le procedure del contesto in cui svolge l'attività lavorativa; ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti.	
	Soluzione dei problemi	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.	Dinanzi a problematiche complesse, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, e propone tempestivamente soluzioni efficaci, coerenti con il contesto di riferimento.	Dinanzi a problematiche complesse, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza, e propone tempestivamente soluzioni efficaci, coerenti con il contesto di riferimento.	Riconosce le situazioni critiche del suo lavoro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione delle stesse, proponendo ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.	Riconosce le situazioni critiche del suo lavoro ed è tempestivo nel comunicarle, congiuntamente ad una possibile soluzione.	
	Consapevolezza digitale	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.	Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi. Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse.	Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi.	Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.).	Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti.	
	Orientamento all'apprendimento	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione alle richieste di ruolo.	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. Struttura un progetto di crescita personale e professionale.	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri e ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo.	Apprende dall'esperienza propria e altrui, accettando i feedback nell'ottica di una piena crescita nel ruolo ricoperto.	È disponibile all'acquisizione di conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo, accettando i feedback per correggere eventuali errori.	
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	Utilizza uno stile di comunicazione efficace e credibile, tenendo conto del contesto, degli interlocutori e della finalità dell'interazione, argomentando in modo convincente le proprie opinioni e verificando che la comunicazione sia chiara per le parti, per evitare fraintendimenti.	Utilizza uno stile di comunicazione efficace e credibile, tenendo conto del contesto, degli interlocutori e della finalità dell'interazione, argomentando in modo convincente le proprie opinioni e verificando che la comunicazione sia chiara per le parti, per evitare fraintendimenti.	Comunica in modo chiaro ed esauriente e risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.	Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore e pone domande di chiarimento quando necessario.	
	Collaborazione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.	Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.	Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise e contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi riconoscendone le competenze, e contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo.	Fornisce un contributo al lavoro comune, condividendo le informazioni utili con i colleghi e mantiene relazioni positive con tutti i colleghi.	
	Orientamento al servizio	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni degli utenti. Si adopera per delineare soluzioni adeguate, identifica le priorità di intervento e verifica il grado di soddisfazione dell'utente.	Si adopera per delineare soluzioni adeguate alle esigenze degli utenti, identifica le priorità di intervento e verifica il grado di soddisfazione del cliente/utente.	Comprende le esigenze e i bisogni degli utenti, elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione di questi.	Si attiva per fornire risposte alle aspettative degli utenti e, in caso di insoddisfazione di questi ultimi, si prodiga tempestivamente per trovare una soluzione.	
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Affidabilità	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e rispettare gli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri. Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e/o del gruppo di lavoro nei tempi previsti, per rispettare gli impegni presi, assumendone la responsabilità anche in caso di errori.	Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e/o del gruppo di lavoro nei tempi previsti, per rispettare gli impegni presi, assumendone la responsabilità anche in caso di errori.	Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi.	Rispetta le consegne e le scadenze, secondo le indicazioni ricevute.	
	Accuratezza	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di qualità e accuratezza, effettuando costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio e individuando nuove modalità per prevenire il rischio di errore.	Garantisce, nel proprio lavoro, qualità e accuratezza, effettuando costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio.	Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti, controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro.	Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati, producendo output completi e precisi, previa verifica del proprio lavoro.	
	Orientamento al risultato	Agire con determinazione al fine di indirizzare la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare gli standard qualitativi dell'azione pubblica.	Indirizza la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti per migliorare gli standard qualitativi della struttura in cui opera.	Indirizza la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti per migliorare gli standard qualitativi della struttura in cui opera.			



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

	AREA	COMPETENZA	DESCRIZIONE	DESCRITTORI COMPORTAMENTALI			
				Capacità di...			
				AREA ELEVATE PROFESSIONALITÀ	R.P.O.	AREA FUNZIONARI (inclusi Capi Team/Responsabili di Area)	AREA ASSISTENTI / OPERATORI
GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE		Gestione dei processi	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire.	Pianifica, organizza e monitora i processi di lavoro, rimodulandoli, ove necessario, tenuto conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto, così da anticipare eventuali criticità.	Monitora i processi di lavoro, proponendone la rimodulazione, ove necessario, tenuto conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto.		
		Guida del gruppo	Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura; promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra. <i>(Solo per E.P. gestionali)</i>	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura; promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra.		
		Sviluppo dei collaboratori	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, partecipa al processo di valutazione, fornendo feedback puntuali e costruttivi, e propone percorsi di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio. <i>(Solo per E.P. gestionali)</i>	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza, partecipa al processo di valutazione, fornendo feedback puntuali e costruttivi, e propone percorsi di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.		
		Ottimizzazione delle risorse	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	Monitora le risorse economiche, strumentali e materiali delle attività presidiate, proponendo azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi. <i>(Solo per E.P. gestionali)</i>			
COMPETENZE PROFESSIONALI		Competenze professionali applicate	Conoscenza delle materie oggetto della competenza dell'Ufficio e/o del profilo ricoperto, propensione ad ampliare lo spettro delle conoscenze ad ambiti collegati.	Manifesta piena padronanza di competenze e capacità specifiche per il ruolo ricoperto.	Manifesta piena padronanza di competenze e capacità specifiche per il ruolo ricoperto.	Manifesta padronanza delle competenze e conoscenze specifiche per il ruolo ricoperto.	Manifesta conoscenze e abilità specifiche per il ruolo ricoperto.







COMPETENZE TRASVERSALI	AREA	COMPETENZE	DESCRIZIONE	DESCRIPTORI COMPORTAMENTALI <i>Capacità di...</i>	DIRIGENTE I FASCIA	DIRIGENTE II FASCIA
	COGNITIVA	Soluzione dei problemi	Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.	Nell'analisi del problema considera in modo critico diverse fonti di dati ed informazioni, coinvolgendo colleghi e/o collaboratori, e valuta soluzioni alternative, adottando tempestivamente la soluzione più efficace e potenzialmente innovativa, anche considerando il rapporto costi-benefici. Anticipa le criticità della soluzione adottata cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire e proponendo possibili azioni correttive.	•	•
		Visione strategica e pensiero sistemico	Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio. Ipotizzare i loro impatti nel medio e lungo termine, delineando obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.	Comprende la complessità/dinamicità del contesto in atto e i diversi elementi che lo influenzano, intervenendo in anticipo sugli scenari di sviluppo; concorre alla formazione delle strategie dell'amministrazione, traducendo le priorità strategiche in obiettivi operativi sfidanti e valutando le esigenze degli stakeholder.	•	
	MANAGERIALE	Gestione dei processi e pensiero sistemico	Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.	Dimostra capacità di analizzare, semplificare, organizzare, monitorare ed ottimizzare i processi tenendo conto delle risorse a disposizione (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), delle strategie e degli obiettivi da perseguire e di riprogrammarli anche in conseguenza degli imprevisti e del mutare delle condizioni del contesto.		•
		Sviluppo dei collaboratori	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.	Delega equamente le attività al fine di favorire la responsabilizzazione e la crescita professionale dei propri collaboratori, fornisce in maniera sistematica feedback sul loro operato e individua le criticità e le carenze nelle competenze/conoscenze dei collaboratori, evidenziandone i fabbisogni formativi, onde promuoverne la crescita.		•
		Guida del gruppo (leadership)	Coordinare i collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi. Acquisire credibilità e consenso, assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente, risolvere conflitti reali e potenziali.	Coordina i collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi, promuovendo la coesione e lo spirito di squadra, il dialogo, l'ascolto, lo scambio e la condivisione di informazioni; facilita la risoluzione dei conflitti ed assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri.	•	•
	REALIZZATIVA	Decisione responsabile	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).	Assume decisioni anche di particolare rilevanza e delicatezza in situazioni di incertezza e di carenza di informazioni, con la richiesta tempestività, assumendosene, in ogni caso, la responsabilità.	•	•
		Orientamento al risultato	Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico. Organizzare il lavoro per assicurare il risultato nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.	Ottimizza l'organizzazione del lavoro per la realizzazione degli obiettivi, distribuendo i compiti con chiarezza ed attenzione ai tempi, al fine di migliorare costantemente gli standard qualitativi degli output.	•	•
	RELAZIONALE	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni – anche in una logica di interfunzionalità – o esterni all'organizzazione – inclusi quelli istituzionali – cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.	È in grado di condurre un costruttivo confronto con gli interlocutori interni ed esterni, comprendendone le esigenze, di favorire lo scambio e la circolarità delle informazioni e di consolidare relazioni con lo scopo di migliorare la qualità dei servizi. Il dirigente di livello non generale assicura la propria partecipazione attiva nelle riunioni di coordinamento programmate dall'organo di vertice.	•	•
		Negoziazione	Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori.	Individua e definisce i contenuti essenziali della negoziazione, ricercando margini di trattativa ottimali per l'ente, mostrandosi sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti, con imparzialità e ricercando il più ampio consenso delle parti nella costruzione dell'accordo.	•	•
Orientamento alla qualità del servizio		Riconoscere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	Orienta le attività e i risultati verso la soddisfazione degli stakeholder interni ed esterni, prevenendo situazioni di potenziale disservizio e/o complessità, garantendo tempestività, accuratezza, completezza e correttezza informativa.	•	•	
AREA DEL SELF MANAGEMENT.	Self development	Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale.	Accetta con positività attività ed incarichi nuovi e sfidanti, partecipa a percorsi personalizzati di apprendimento e crescita, ricerca il dialogo ed è aperto al confronto.	•		



**Allegato C - FAC-SIMILE DI SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Form containing sections: SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE), SEZIONE II (RISULTATI ORGANIZZATIVI ED INDIVIDUALI), SEZIONE III (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE), SEZIONE IV (FIRME). Includes fields for personal data, objectives, performance indicators, and behavioral competencies.



Allegato D - FAC-SIMILE DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE





# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## AREA FUNZIONARI SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegato D.5  
Periodo di riferimento  
anno 2024

**SEZIONE I (ANAGRAFICA VALUTATO E VALUTATORE)**

**Sez. I - A (VALUTATO)**

Cognome: Rossi  
 Nome: Paolo  
 Email: paolo.rossi@comune.rosario.pa.it  
 Data di nascita: 22/03/1980  
 Qualifica: Funzionario informatico

Ufficio: Area Pianificazione e gestione performance  
 Processo / Area: Area Pianificazione  
 Assunzione dal: 01/07/22 del 31/12/25  
 Ordine di servizio n.: DCInn. n. 333 del 15/12/24

**Sez. I - B (VALUTATORE)**

Valutatore: Andrea Bianchi  
 Ruolo: Dirigente II fascia  
 Direzione di riferimento: DC Innovazione tecnologica e pianificazione strategica

Assegnazione dal: 01/03/24 al 28/02/27  
 Decr. di assegnazione n.: DCRS.1 del 01/02/24

**Sez. I - C (VALUTAZIONE)**

Tipologia valutazione: Valutazione Finale

**SEZIONE II (RISULTATI ORGANIZZATIVI ED INDIVIDUALI)**

**SEZIONE II - A (OBIETTIVI DI GRUPPO ED ULTERIORI EVENTUALI ASSEGNAZIONI)**

Data di assegnazione	Cod. Ob. I livello	Cod. Ob. II livello	Cod. Ob.	Denominazione	Dimensione	Denominazione	Modalità di misurazione	Punteggio max conseguibile: 60%					
								Peso (%)	U.M.	Target	Consumivo	Valutazione (%)	Note
28/02/25	LS5.01	LS5.01	LS5.01	Digitalizzazione del processo di redazione del PIAO, anche mediante la raccolta dei contributi delle altre DD.CC.	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamenti o l'adozione di atti previsti da normative di interesse"	N°documenti	20,0%	N°	1,00	1,00	20,00%	
28/02/25	-	FD.01	FD.01A	Monitoraggio con frequenza periodica del ciclo di gestione della performance.	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggio obiettivi di performance organizzativa (sezione 2.2 del PIAO)	N°monitoraggi	15,0%	N°	2,00	2,00	15,00%	
28/02/25	-	FD.01	FD.01B	Monitoraggio con frequenza periodica del ciclo di gestione della performance.	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggio valutazioni della performance individuale	N°monitoraggi	8,0%	N°	2,00	2,00	8,00%	
28/02/25	-	FD.01	FD.01C	Monitoraggio con frequenza periodica del ciclo di gestione della performance.	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggio obiettivi PIAO (ulteriori rispetto a quelli di performance organizzativa)	N°monitoraggi	8,0%	N°	2,00	2,00	8,00%	
28/02/25	-	FD.02	FD.02	Elaborazione documento di sottoporale DOSS sulla base delle criticità del vigente SMP ed in linea con i nuovi aggiornamenti normativi in materia.	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamenti o l'adozione di atti previsti da normative di interesse"	N°proposte	15,0%	N°	1,00	1,00	15,00%	
28/02/25	-	-	FD.03	Redazione della Relazione sulla performance, che illustri gli esiti del monitoraggio degli obiettivi e i risultati del PIAO della performance individuale dei dipendenti INL.	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamenti o l'adozione di atti previsti da normative di interesse"	N°documenti	20,0%	N°	1,00	1,00	20,00%	
30/05/25	-	-	FD.05	Analisi per approvigionamento di software a supporto del ciclo di gestione della performance	Efficacia-quantità erogata	Elaborazione dei requisiti amministrativi	N°proposte	14,0%	N°	1,00	1,00	14,00%	Obiettivo assegnato in data successiva per esigenze di servizio
Totale Peso sez. II-A								100,00%	Totale punteggio sez. II-A		30,000%	<b>Totale punteggio ponderato 18,000%</b>	

**SEZIONE II - B (RISULTATI INDIVIDUALI)**

**SEZIONE II - B.1 (CONTRIBUTI INDIVIDUALI ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI CUI ALLA SEZ. II - A)**

Data di assegnazione	Cod. Ob. I livello	Cod. Ob. II livello	Cod. Ob.	Denominazione	Dimensione	Denominazione	Modalità di misurazione	Punteggio max conseguibile: 30%					
								Peso (%)	U.M.	Target	Consumivo	Valutazione (%)	Note
28/02/25	LS5.01	LS5.01	LS5.01	Redazione dei grafici e delle tabelle del PIAO a supporto digitale, anche mediante la raccolta dei contributi delle altre DD.CC.	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamenti o l'adozione di atti previsti da normative di interesse"	N°documenti redatti con tempestività ed accuratezza	15,0%	N°	1,00	1,00	15,00%	
28/02/25	-	FD.01	FD.01A	Elaborazione statistica esiti monitoraggi obiettivi di performance organizzativa	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggio obiettivi di performance organizzativa (sezione 2.2 del PIAO)	N°documenti redatti con tempestività ed accuratezza	10,0%	N°	2,00	2,00	10,00%	
28/02/25	-	FD.01	FD.01B	Verifica dei formati degli Uffici ed elaborazione statistica delle valutazioni di performance individuale del personale INL.	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggio valutazioni della performance individuale	Analisi statistiche redatte con tempestività ed accuratezza	10,0%	%	100,00	70,00	7,00%	Elaborazioni parzialmente accurate.
28/02/25	-	FD.01	FD.01C	Raccolta ed elaborazione esiti monitoraggi obiettivi previsti dal PIAO (ulteriori rispetto a quelli di performance organizzativa)	Efficacia-quantità erogata	Monitoraggio obiettivi PIAO (ulteriori rispetto a quelli di performance organizzativa)	N°documenti redatti con tempestività ed accuratezza	10,0%	N°	2,00	2,00	10,00%	
28/02/25	-	FD.02	FD.02	Redazione delle schede per l'attribuzione degli obiettivi e la valutazione della performance individuale, allegata al nuovo SMP.	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamenti o l'adozione di atti previsti da normative di interesse"	N°schede allegare al SMP	10,0%	N°	12,00	12,00	10,00%	
28/02/25	-	FD.03	FD.03	Elaborazione grafici a corredo della Relazione sulla Performance	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamenti o l'adozione di atti previsti da normative di interesse"	N°documenti redatti con tempestività ed accuratezza	15,0%	N°	1,00			Assenti da servizio nel periodo di redazione della Relazione.
30/05/25	-	-	FD.05	Supporto tecnico per elaborazione dei requisiti amministrativi da sottoporre al competent e Uffici per approvigionamento di software a supporto del ciclo di gestione della performance	Efficacia-quantità erogata	Elaborazione dei requisiti amministrativi	N°documenti redatti con tempestività ed accuratezza	20,0%	N°	1,00	1,00	20,00%	
Totale Peso sez. II-B								100,00%	Totale punteggio sez. II-B		30,000%	<b>Totale punteggio ponderato 12,300%</b>	

**SEZIONE II - B.2 (ULTERIORI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI SPECIFICAMENTE AL VALUTATO)**

Data di assegnazione	Cod. Ob. I livello	Cod. Ob. II livello	Cod. Ob.	Denominazione	Dimensione	Denominazione	Modalità di misurazione	Punteggio max conseguibile: 10%					
								Peso (%)	U.M.	Target	Consumivo	Valutazione (%)	Note
28/02/25	LS6.01	LS6.01	LS6.01	Pubblicazione sui siti istituzionali degli atti prodotti dall'Ufficio	Efficienza temporale	Tempestività nella pubblicazione di atti	N°documenti pubblicati entro 24h dalla data di adozione D: N°documenti adottati da pubblicazione	5,0%	%	100,00	80,00	4,00%	N. 8 su 10 documenti pubblicati tempestivamente
28/02/25	-	-	FD.04	Redazione indagine di benessere organizzativa e successiva rendicontazione statistica degli esiti	Efficacia-quantità erogata	Azioni per la produzione, "aggiornamenti o l'adozione di atti previsti da normative di interesse"	N°indagini del benessere organizzativo redatte in conformità alla linea guida in materia	5,0%	N°	1,00	1,00	5,00%	
Totale Peso sez. II-B								100,00%	Totale punteggio sez. II-B		10,000%	<b>Totale punteggio ponderato 5,430%</b>	

Codice Obiettivo: \_\_\_\_\_

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

**SEZIONE III (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)**

Competenze	Area	Competenza	Descrittore comportamentale	Punteggio max conseguibile: 40%	
				Consumivo	Punteggio (da 0 a 100)
Competenze trasversali	CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	Consapevolezza del contesto	Comprende ed applica le regole e le procedure del contesto in cui svolge l'attività lavorativa, è consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri.	soddisfacente	80,00%
		Soluzione dei problemi	Riconosce le situazioni critiche del suo lavoro, approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione delle stesse, proponendo ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.	soddisfacente	80,00%
		Consapevolezza digitale	Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendo i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità, ecc.).	soddisfacente	80,00%
		Orientamento all'apprendimento	Apprende dall'esperienza propria e altrui, accettando il feedback nell'ottica di una piena crescita nel ruolo ricoperto.	ottimale	90,00%
Competenze trasversali	INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	Comunicazione	Comunica in modo chiaro ed esauriente e risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.	ottimale	90,00%
		Collaborazione	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi riconoscendo le competenze, e contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo.	ottimale	90,00%
		Orientamento al servizio	Comprende le esigenze e i bisogni degli utenti, elabora e condivide soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione di questi.	soddisfacente	80,00%
Competenze trasversali	REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	Attualità	Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi.	in sviluppo	70,00%
		Accuratezza	Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti, contro la più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro.	in sviluppo	70,00%
Totale punteggio sez. III				32,80%	<b>Totale punteggio ponderato 13,280%</b>

Eventuali note ed osservazioni del valutatore e/o motivazione

Le valutazioni espresse sul livello critico devono essere correlate a situazioni oggettive e corredate da esaurienti motivazioni, comprovate da episodi critici rilevanti nel corso dell'anno di riferimento, incluso eventuali violazioni del codice di comportamento e/o eventuali sanzioni disciplinari comminate.

Le valutazioni inerenti al livello in sviluppo devono essere motivate in modo da consentire l'individuazione degli ambiti di miglioramento e di orientare la crescita professionale.

Affidabilità: Il valutato necessita di affiancamento per migliorare la propria performance

Accuratezza: Il valutato ha manifestato, in alcune attività di elaborazione dati, lievi carenze di accuratezza nello svolgimento del proprio lavoro.

Indicare se sono stati attivati nell'anno di riferimento procedimenti disciplinari per comportamenti che, pur se non collegati direttamente alle fattispecie elencate nei "comportamenti", sono comunque inerenti al rapporto con il servizio: **NO**

Proposta di attribuzione della notazione di eccellenza (solo se il "Totale punteggio sez. III" è pari a 100%): sono state realizzate prestazioni di particolare valore aggiunto per l'Amministrazione, motivate adeguatamente e supportate con elementi di apprezzamento. Motivare nel campo sottostante. **NO**

**SEZIONE IV (PUNTEGGIO TOTALE)**

Totale punteggio ponderato sez. II (RISULTATI ORGANIZZATIVI ED INDIVIDUALI)	54,30%
Totale punteggio ponderato sez. III (PERFORMANCE COMPORTAMENTALE)	32,80%
<b>PUNTEGGIO TOTALE (sez. II+sez. III)</b>	<b>87,10%</b>

**PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO DAL VALUTATORE 87,10%**

Eventuali note ed osservazioni del valutatore

Data del confronto di Valutazione infrannuale: \_\_\_\_\_

**SEZIONE V (FIRME)**

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

Data: 25/01/26 Firma del Valutatore: Andrea Bianchi

Data: 28/01/26 Firma del dipendente (in n.v. e ricevuta conia): Paolo Rossi

Eventuali note ed osservazioni del valutato

2025 SINTESI PRINCIPALI MODIFICHE AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
N. Pag.	Modifica
Tabella 2, pag. 16	Rivisti i tempi di definizione e di assegnazione degli obiettivi di I e II livello per tutto il personale
Pagg. 23 e 24	Previsione di colloqui in corso d'anno con il valutato in caso di rilevate criticità
Pagg.29 e 30	Attribuzione di una diversa ponderazione degli obiettivi e dei comportamenti ai fini della performance in relazione al ruolo/profilo professionale del valutato;
Pagg. 30 e 31; pagg. 45-49.	Introduzione di un Nuovo dizionario delle competenze, diversificato sulla base del ruolo/profilo professionale del valutato, che recepisce parte del framework delle competenze trasversali per le aree non dirigenziali; illustrato negli allegati A e B;
Pag. 31.	Introduzione di nuove scale dei livelli di giudizio (non numeriche) per la valutazione dei comportamenti organizzativi, differenziate tra dirigenti di I fascia e resto del personale
Pag. 35	Definizione della valutazione negativa
Pag, 36	Previsione della periodicità degli incontri di calibrazione ed individuazione di due momenti annuali per il loro svolgimento
Pagg. 37 e segg.	Nella procedura di contestazione e conciliazione sono state ridefinite le soglie percentuali per l'attivazione del contraddittorio e la composizione dell'Organismo di conciliazione;
Pagg. 39 e segg.	La disciplina dei casi particolari è stata riordinata ed integrata
Pagg. 50 e segg.	Le schede di attribuzione degli obiettivi e di valutazione della performance sono state adeguate alle modifiche introdotte dal nuovo Sistema