
OGGETTO: Parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) - Aggiornamento 2025 - D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, art. 7, co. 1, modificato dal D.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017

- 1. Premessa**
- 2. Quadro di riferimento normativo e regolamentare**
- 3. Ambito di applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance**
- 4. Performance organizzativa**
- 5. Performance individuale**
- 6. Considerazioni e conclusioni**

1. Premessa

Lo scrivente OIV monocratico dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), nominato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 7 del 31 maggio 2024, a cui è seguita la stipula del contratto di collaborazione d'opera in data 24 giugno 2024 per la durata di 36 mesi, tenuto conto della documentazione acquisita e di quanto reso disponibile attraverso il sito istituzionale dell'Istituto, esprime il seguente parere in merito alla revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), trasmesso formalmente a questo Organismo in data 9 dicembre 2025, ai fini dell'approvazione da parte del Consiglio di amministrazione dell'Istituto e della relativa adozione.

Il presente parere, nel rispetto della normativa vigente, riguarda, in particolare, le modifiche apportate al Sistema rispetto alla versione attualmente in vigore.

2. Quadro di riferimento normativo e regolamentare

Si riportano di seguito i principali riferimenti normativi e regolamentari utilizzati ai fini della redazione del presente parere:

- articolo 7, comma 1, D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, secondo il quale le pubbliche amministrazioni *“adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*;
- articolo 13, comma 12, del D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, il quale prevede che *“il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, [...] è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) [...]”*;
- d.lgs. 25 novembre 2016 n. 218 recante *“Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124”*;
- Linee guida recanti *“Ciclo Integrato della Performance degli EPR”*, emanate dall'ANVUR con delibera n. 103 del luglio 2015 per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca e relativi allegati, a cui hanno fatto seguito le *“Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”* del 3 luglio 2017 e la *“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2019-2021”* del 20 dicembre 2017;
- Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica: n.1/2017 Piano della Performance; n. 2/2017, Sistema di misurazione e valutazione della performance; n. 5/201, Misurazione e valutazione della performance individuale;
- nota circolare DFP-0000980-P-09/01/2019 a cura del Direttore dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica recante *“Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”*;
- decreto-Legge 31 maggio 2021, n. 77, *“Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure”* e s.m.i.;
- Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 24 marzo 2023 recante *“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR”*;
- Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 recante *“Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale”*;

-
- Circolare n. 1 della Ragioneria Generale dello Stato e dal Dipartimento della funzione pubblica del 3 gennaio 2024 recante “*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni*”;
 - Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 24 gennaio 2024 recante “*Prime indicazioni operative in materia di misurazione e valutazione della performance individuale*”;
 - Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025 recante “*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali all'efficienza della Pubblica amministrazione e alla crescita del Paese*”.

Per quanto riguarda la documentazione INAPP rilevante ai fini della predisposizione del presente parere, le principali informazioni acquisite dall'area Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'INAPP hanno riguardato:

- lo Statuto dell'INAPP approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione INAPP del 17 gennaio 2018;
- il Parere vincolante sull'aggiornamento del SMVP (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance) del 18 dicembre 2024, rilasciato dall'OIV e pubblicato nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Istituto;
- l'aggiornamento al Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato da INAPP nel 2024 approvato dal C.d.A. INAPP con Delibera n. 20 del 20 dicembre 2024;
- il Piano integrato delle Attività e dell'Organizzazione (PIAO) 2025/2027, approvato dal C.d.A. INAPP con Delibera n. 1 del 18 febbraio 2025;

3. Ambito di applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance

L'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), si avvale di un modello organizzativo articolato su:

- a. Servizi e uffici di Presidenza;
- b. Servizi e uffici della Direzione Generale;
- c. Articolazioni organizzative dell'attività di ricerca.

Ai fini della programmazione, misurazione e valutazione della performance, in attesa di una ridefinizione dell'organigramma dell'Istituto considerato il processo di riorganizzazione in corso e di cui si dà atto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance - Aggiornamento 2025, costituiscono unità organizzative di secondo livello:

- i Servizi e gli Uffici di Presidenza;
- gli Uffici dirigenziali non generali ed i Servizi ed Uffici della Direzione generale;
- le 6 Strutture di ricerca, ciascuna sotto articolata in Gruppi di ricerca (unità organizzative di terzo livello).

4. Performance organizzativa

Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance-AggIORNAMENTO 2025 in esame, viene descritto sinteticamente il ciclo di gestione della “*performance organizzativa*”, attraverso il quale l'Istituto definisce, programma, misura e valuta gli obiettivi che si propone di conseguire a livello di Ente nel suo complesso (obiettivi specifici/strategici) e a livello delle unità organizzative in cui si articola (obiettivi operativi).

Considerata l'assenza di aggiornamenti rispetto al sistema attualmente in vigore, si rinvia a quanto già descritto dallo scrivente OIV nel parere reso il 18 dicembre 2024 in ordine alle modalità di programmazione, misurazione e valutazione della *performance organizzativa*.

5. Performance individuale

Per ciò che concerne la programmazione, misurazione e valutazione della “*performance individuale*”, si evidenzia che la metodologia descritta nel documento trasmesso per il presente parere trova applicazione per tutti i dipendenti, ad esclusione, come per il precedente aggiornamento dei soli tecnologi e ricercatori dei livelli I-III che svolgono attività esclusivamente scientifica.

Al riguardo, si ricorda quanto già riportato nel precedente parere vincolante dello scrivente OIV del 18 dicembre 2024 (Aggiornamento SMVP 2024) in ordine all’opportunità di specificare le strutture a cui essi appartengono per comprendere meglio il numero di soggetti a cui tale esclusione fa riferimento, valutando al contempo l’introduzione di un sistema di valutazione *ad interim* per il personale escluso basato su parametri internazionalmente riconosciuti (es. n. pubblicazioni scientifiche, contributo a progetti finanziati e impatto delle attività di ricerca).

Il documento in esame, inoltre, conferma l’inserimento di un livello minimo di risultato al di sotto del quale la valutazione della prestazione deve essere intesa come negativa e l’introduzione, nella componente individuale del Responsabile dell’Ufficio dirigenziale generale e del Dirigente amministrativo responsabile dell’Ufficio dirigenziale amministrazione e bilancio, di uno specifico obiettivo annuale concernente il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali, in linea con quanto previsto dall’art. 4-bis, comma 2, del decreto-legge n. 13 del 2023 (legge n. 41 del 2023) e della circolare attuativa RGS e DFP n. 1 del 3 gennaio 2024.

Ciò posto, si riportano di seguito le principali novità contenute nel Sistema di misurazione e valutazione della performance INAPP - Aggiornamento 2025.

- Introduzione nella componente individuale del Direttore Generale e dei dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali, tra gli obiettivi strategici, **dell’obbligo di promuovere un’effettiva e qualificata partecipazione ad attività formative** per sé stessi e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue, in linea con quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025.

Al riguardo, occorre evidenziare che la predetta Direttiva, nel sottolineare l’importanza degli obiettivi di carattere formativo, cui sono associati specifici profili di responsabilità per i dirigenti, evidenzia come la formazione non possa risolversi in una questione eminentemente tecnica.

Affinché un intervento formativo possa considerarsi efficace è, infatti, necessario che *“le persone e le amministrazioni si appropriino della dimensione “valoriale” della formazione, aumentando ovvero migliorando la consapevolezza (...) che le iniziative di sviluppo delle conoscenze e delle competenze devono produrre valore per tre insiemi di soggetti: le persone che lavorano nelle amministrazioni (...), (...): le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni”*.

Al fine di conseguire tale obiettivo evitando il rischio che le attività di valutazione si concentrino sulla quantità (40 ore annue) piuttosto che sulla qualità e sulle competenze acquisite, si rendono necessari dei piani formativi individuali definiti in coerenza con gli esiti della annuale valutazione individuale della performance (direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 28 novembre 2023), una corretta valutazione dei fabbisogni formativi ed un effettivo ampliamento dell’offerta formativa utile a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti, in tutte le fasi della vita lavorativa.

Data la specificità dell’obbligo formativo di cui alla richiamata Direttiva si suggerisce nuovamente l’opportunità di dettagliare maggiormente la definizione dei contenuti degli obiettivi di

carattere formativo, per una migliore lettura del sistema e per evitare che il requisito richiesto si trasformi in un onere meramente formale.

- Previsione, per i dirigenti amministrativi che ricoprono un **incarico *ad interim* o una reggenza**, per la sostituzione di altro dirigente, di una specifica valutazione anche sulla componente di risultato correlata a tale incarico, previa rendicontazione del grado di conseguimento degli obiettivi dell'unità organizzativa affidata ad interim o in reggenza, ai fini della relativa valutazione in funzione della successiva quantificazione della retribuzione di risultato agli stessi spettante.

Tale previsione, utile a garantire che la valutazione del dirigente sia completa e coerente con tutte le responsabilità effettivamente ricoperte nell'anno di riferimento, risponde alle esigenze derivanti dall'attuale fase di revisione degli assetti interni dell'Istituto rappresentata nel documento in esame.

- Introduzione di uno specifico paragrafo dedicato alla **misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo in assegnazione temporanea presso MLPS**.

Come riportato nel SMVP -Aggiornamento 2025, in attuazione di quanto disposto dall'articolo 3 della Convenzione sottoscritta il 23 dicembre 2024 tra l'INAPP e il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, parte del personale dell'Istituto potrà essere temporaneamente assegnata presso il MLPS fino al termine massimo del 31 dicembre 2026. Considerata la natura temporanea della Convenzione le attività di misurazione e valutazione della performance saranno svolte in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) adottato dall'Istituto.

A tal fine, per la parte relativa alla performance organizzativa, la valutazione della singola risorsa professionale INAPP sarà effettuata mutuando la valutazione della performance conseguita dalla competente struttura del MLPS presso cui la stessa risorsa risulti temporaneamente assegnata; la parte relativa ai comportamenti organizzativi sarà, invece, incentrata sulla valutazione direttamente effettuata del responsabile/dirigente della suddetta struttura del MLPS sulla base della scheda presente nell'ambito del Sistema di valutazione e misurazione adottato dall'Istituto.

Al riguardo, considerato che la valutazione del personale in assegnazione temporanea viene demandata a un soggetto esterno all'Istituto, sulla base di accordi e protocolli tra i due enti, occorre evitare il rischio di una disomogeneità rispetto al processo di valutazione cui è sottoposto il restante personale INAPP.

- Disciplina di una serie di **“Casi particolari”** quali:
 - **assegnazione in unità organizzative diverse nel corso dell'anno.** In questo caso viene assegnato al valutatore un termine per raccogliere tutti gli elementi utili a comporre la valutazione, che dovrà considerarsi unitaria, anche nel caso in cui nell'anno di riferimento il valutato sia stato assegnato a più unità organizzative. In tal caso vengono considerati i risultati dell'unità organizzativa presso cui il valutato è stato assegnato per il maggiore tempo (unità organizzativa prevalente). In fase di valutazione, occorre evitare il rischio di non dare il giusto peso ad un contributo magari di breve periodo, ma strategico o innovativo, offerto nell'unità di assegnazione minore.
 - **Cambiamenti di direzione/responsabilità in corso d'anno.** Il nuovo incaricato subentra negli obiettivi dell'unità organizzativa assegnati in fase di programmazione, salvo eventuali rimodulazioni. Gli obiettivi individuali dovranno essere riassegnati, diversamente la parte di valutazione destinata agli obiettivi individuali verrà assorbita dalla parte riferita ai risultati dell'unità organizzativa, che si incrementerà conseguentemente. Si evidenzia che, in tale ipotesi, la valutazione sembra premiare il

nuovo incaricato in base a un risultato che è ottenuto dal gruppo di lavoro, escludendo del tutto il valore di un eventuale contributo individuale.

- **Presenza minima in servizio per la valutazione.** Non sono sottoposti a valutazione della performance i dipendenti che abbiano prestato servizio attivo nell'Istituto per meno di 60 giorni nello stesso anno solare (non sono considerati a tal fine i periodi di congedo, maternità, paternità e parentali). In tali casi, ai fini della misurazione e valutazione della performance, vengono presi in considerazione esclusivamente i risultati dell'unità organizzativa presso cui il valutato è stato assegnato, parametrando gli stessi ad un punteggio massimo conseguibile pari a 100. Pur a fronte della difficoltà di valutazione per un periodo di tempo molto breve, basare la valutazione unicamente sull'andamento dell'unità organizzativa potrebbe risultare in contrasto con il d.lgs. 150 del 2009 il cui obiettivo primario è quello di premiare il merito individuale.

In merito ai casi descritti e all'utilizzo dei risultati dell'unità organizzativa di assegnazione quale parametro prevalente o unico per la valutazione del personale, occorre ricordare che le Linee Guida per la misurazione e la valutazione della performance individuale del Dipartimento della funzione pubblica n. 5 del 2019, nel richiedere alle amministrazioni di elaborare sistemi di valutazione in grado di porre in modo chiaro la distinzione tra *performance* organizzativa e *performance* individuale, evidenziano la necessità di evitare che il personale sia destinatario di obiettivi che coincidono esclusivamente con gli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza, privando così la valutazione individuale della sua funzione incentivante e responsabilizzante.

Non si rilevano specifici aggiornamenti nel paragrafo relativo ai processi di valutazione e nelle relative sottosezioni concernenti le procedure per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa/individuale e la procedura di conciliazione.

6. Considerazioni e conclusioni

Le novità contenute nell'Aggiornamento in esame rendono il Sistema di misurazione e valutazione della performance INAPP maggiormente in linea con il dettato normativo e regolamentare vigente in materia che richiede, occorre ricordarlo nuovamente, l'assegnazione tempestiva al personale di obiettivi chiari, concreti e misurabili.

Tutto ciò premesso, in linea con quanto già rappresentato in precedenza dallo scrivente OIV in merito ai contenuti del SMVP dell'Istituto, si suggerisce di valutare anche l'opportunità di:

- definire delle sintesi operative destinate ai responsabili delle unità organizzative e al personale, con indicazioni pratiche su obiettivi, tempi e processi di valutazione, in base al principio di chiarezza della comunicazione agli attori interni ed esterni;
- introdurre delle sessioni periodiche e sistematiche di confronto tra dirigenti e personale per la ridefinizione degli obiettivi operativi e individuali, in modo da migliorare la chiarezza e il consenso sugli indicatori di misurazione;
- introdurre momenti formativi specifici per i valutatori, incentrati su tecniche di valutazione oggettiva e gestione del feedback, al fine di ridurre il rischio di distorsioni e garantire la coerenza dei processi valutativi;
- adottare strumenti in grado di ottenere una comprensione approfondita e completa delle esigenze dei principali stakeholder, anche al fine di rafforzare la creazione di valore pubblico, ponendo la partecipazione come leva essenziale nella definizione e gestione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati, promuovendo una cultura aziendale effettivamente orientata alla parità, all'inclusione e al benessere organizzativo;

-
- prevedere forme di premialità volte ad affiancare gli incentivi di natura strettamente economica.

In base a quanto sopra rilevato, questo OIV,

- valutata la coerenza di base delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (policy e stakeholders) di riferimento (D.lgs. 150/2009 e s.m.i.);
- tenuto conto del contesto organizzativo e delle risorse dell'amministrazione, così come indicato nella specifica Note di indirizzo e Linee Guida per la gestione del ciclo della performance e la Gestione del Sistema di misurazione e valutazione redatte dall'ANVUR e dal Dipartimento della Funzione Pubblica,

esprime **parere positivo** sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'INAPP trasmesso a questo OIV per la formulazione del parere vincolante di competenza, ai fini della prosecuzione dell'iter di adozione da parte dell'Istituto.

Quanto sopra per i relativi adempimenti.