



**Sistema di misurazione e
valutazione della performance**

Aggiornamento 2025

(adottato dal CdA INAPP con delibera n. 18 del 19 dicembre 2025)



Indice

1	Premessa	3
2	La performance organizzativa	5
2.1	Programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	8
2.2	Monitoraggio e variazioni durante l'esercizio	10
3	La performance individuale	11
3.1	Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale	12
3.2	Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali.....	14
3.3	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con inquadramento non dirigenziale responsabile delle unità organizzative di secondo livello.....	16
3.4	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile delle unità organizzative di terzo livello	17
3.5	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII).....	18
3.6	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo in assegnazione temporanea presso MLPS	19
3.7	Casi particolari	21
4	I processi di valutazione: soggetti e responsabilità	22
4.1	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.....	22
4.2	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance individuale	22
4.3	La procedura di conciliazione	24
	Allegato - Il Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo	26
	Premessa.....	26



1 Premessa

Il presente documento costituisce l'aggiornamento 2025 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (d'ora in poi SMVP) dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP)¹.

La necessità di procedere all'**aggiornamento SMVP** discende dalle innovazioni introdotte dalla normativa vigente e, in particolare, dal seguente provvedimento:

- **Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025**, recante *"Direttiva sulla pianificazione della formazione e sullo sviluppo delle competenze funzionali all'efficienza della Pubblica Amministrazione e alla crescita del Paese"*, che stabilisce un impegno formativo minimo annuale di **40 ore per ciascun dipendente**, collegando il raggiungimento degli obiettivi formativi direttamente alla **valutazione della performance individuale**;

nonché dall'esperienza applicativa maturata dall'Istituto nella gestione del ciclo della performance.

Si segnala che l'Istituto ha avviato già nel 2024 un processo di riorganizzazione in gran parte già realizzato e che si completerà entro la fine del 2025. Tale processo si è sviluppato lungo due principali linee di intervento: da un lato, la revisione degli assetti interni per integrare il personale ex ANPAL² appartenente al comparto ricerca; dall'altro, la rimodulazione delle Strutture di ricerca in funzione dei nuovi compiti istituzionali, derivanti dagli accordi con il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (in avanti anche solo "MLPS") e dalle missioni prioritarie inserite negli indirizzi strategici e nel PIAO 2025-2027.

In tale percorso, è stata avviata una ridefinizione delle competenze e delle attività delle singole Strutture di ricerca dell'Istituto, conclusa nel luglio 2025 con la modifica delle denominazioni e delle declaratorie delle sei Strutture di ricerca. L'obiettivo è stato quello di assicurare una maggiore aderenza, da un lato, alle funzioni che l'Istituto è chiamato a svolgere in attuazione del quadro normativo e programmatico e, dall'altro, alle nuove missioni ritenute strategiche rispetto all'evoluzione del mercato del lavoro e delle connesse politiche occupazionali, formative, di inclusione sociale, di gestione dei flussi migratori e di sviluppo del terzo settore. Fermo restando il carattere trasversale e interdisciplinare delle missioni, si è provveduto a collocare alcune di esse all'interno delle Strutture di ricerca, mentre per altre si è ritenuto opportuno costituire specifici gruppi tematici di ricerca, secondo quanto previsto dall'art. 9, comma 1, lett. b.2, del ROF³.

Parallelamente alla revisione delle Strutture di ricerca, si è reso necessario intervenire anche sull'assetto degli Uffici dirigenziali di livello non generale, portando il loro numero a quello già originariamente previsto dallo Statuto, ridefinendo le loro competenze in modo da garantire una piena e coerente copertura delle diverse responsabilità amministrative e gestionali, anche in un'ottica di maggior autonomia e responsabilizzazione dei singoli dirigenti. L'eventuale incremento degli attuali tre posti di dirigente non generale a cinque potrà essere realizzato solo a seguito di favorevole parere da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze in merito all'incremento dello specifico Fondo per il trattamento accessorio.

La nuova configurazione organizzativa costituirà il fondamento per la revisione e l'aggiornamento 2026 del SMVP, fermo restando, nelle more, l'applicazione dell'assetto attualmente vigente.

Il presente documento è stato oggetto di informazione alle Organizzazioni sindacali.

¹ Il Sistema di misurazione e valutazione della performance INAPP (ex ISFOL) - D. Lgs. n. 185 del 24 settembre 2016, art. 4, comma 1, lett. f) è stato approvato dal Consiglio di amministrazione con Delibera n. 19 del 15 dicembre 2010 e successivamente aggiornato nel 2012. Dal 2017 l'Amministrazione ha proceduto a successivi aggiornamenti, pubblicati sul sito istituzionale e sul portale della performance.

² In forza di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto-Legge n. 75 del 22 giugno 2023, convertito nella Legge 10 agosto 2023 n. 112, e dal D.P.C.M. n. 230 del 22 novembre 2023, a decorrere dal 1° marzo 2024 è stata soppressa l'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (Anpal). Contemporaneamente, le funzioni della stessa Agenzia sono state trasferite al MLPS ed il relativo personale appartenente al comparto ricerca, pari a 131 unità, è stato trasferito ad Inapp.

³ Determina del Direttore Generale del 31 ottobre 2025, n. 410.



L'aggiornamento 2025 del SMVP, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in poi OIV)⁴ risponde altresì all'esigenza di una messa a punto del Sistema in coerenza con l'implementazione dei processi istituzionali di programmazione e valutazione e con gli indirizzi metodologici e applicativi emanati dalla Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento della Funzione pubblica (d'ora in poi DFP)⁵.

Il SMVP dell'INAPP è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

⁴ Come prescritto dall'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

⁵ Ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.



2 La performance organizzativa

La normativa vigente⁶ e le Linee Guida emanate dal DFP assegnano la “*maggior attenzione al livello alto della pianificazione e alla centralità della performance organizzativa*”⁷.

Tale indirizzo è stato accolto e fatto proprio dall’INAPP, che ritiene la valutazione della performance organizzativa dell’Istituto e delle sue articolazioni operative l’elemento centrale del ciclo della performance in un’ottica di accountability e di promozione del miglioramento.

Attraverso la performance organizzativa l’Istituto definisce, programma, misura e valuta gli obiettivi che si propone di conseguire:

- a livello di Ente nel suo complesso (obiettivi specifici/strategici);
- a livello delle unità organizzative in cui si articola (obiettivi operativi)⁸.

La valutazione della performance organizzativa è, inoltre, direttamente correlata con la capacità dell’Istituto di perseguire la propria *mission* di ricerca, costituente il Valore pubblico atteso e programmato, come declinata nei documenti di programmazione, nonché nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO)⁹.

Lo Statuto¹⁰ e il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli Organi e delle Strutture dell’INAPP¹¹ sono stati aggiornati in applicazione di quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2015 e dal D. Lgs. n. 218/2016.

Lo Statuto prevede la separazione tra le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, di programmazione, di ricerca e tecnico-scientifico, e le funzioni gestionali ed amministrative.

Per il conseguimento delle proprie finalità, l’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.

Stante l’attuale assetto organizzativo, sulla base del SMVP – Aggiornamento 2024 e in attesa di una ridefinizione dell’organigramma dell’Istituto, ai fini della programmazione, misurazione e valutazione della performance continuano ad essere considerate quali **unità organizzative di secondo livello**¹²:

- A. Le articolazioni organizzative che costituiscono i **Servizi e gli Uffici di Presidenza** (Servizio di supporto al Coordinamento tecnico-scientifico, Servizio Internazionalizzazione, Servizio per la Comunicazione, Servizio Rapporti Istituzionali, Ufficio Stampa). I Servizi possono essere, al loro interno, articolati in una o più unità organizzative di terzo livello ai fini della migliore e più efficiente organizzazione e suddivisione funzionale delle attività di riferimento;
- B. Gli **Uffici dirigenziali non generali** e articolazioni organizzative che costituiscono i **Servizi ed Uffici della Direzione Generale** (Ufficio dirigenziale Amministrazione e bilancio, Ufficio dirigenziale

⁶ Con riferimento ai D.Lgs. n. 218 del 25 novembre 2016 e n. 74 del 25 maggio 2017 e al Decreto-Legge n. 80 del 9 giugno 2021 e s.m.i.

⁷ DFP, Linee guida per il Piano della performance – Ministeri, giugno 2017, pag. 5.

⁸ Art. 3, comma 2, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

⁹ Si veda sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente, al link “Documenti di programmazione strategico-gestionali”.

¹⁰ Delibera del Consiglio di Amministrazione INAPP n. 2 del 17 gennaio 2018.

¹¹ Delibera del Consiglio di Amministrazione INAPP n. 18 del 18 dicembre 2020.

¹² In quanto direttamente afferenti al primo livello organizzativo costituito dalla Direzione Generale.



Gestione e valorizzazione delle risorse umane, Ufficio dirigenziale Controllo di gestione e performance, Servizio Coordinamento attività Programmi nazionali FSE, Servizio di Coordinamento Unità di supporto al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, Servizio Accordi, Convenzioni e Bandi, Servizio Statistico, Servizio Sistemi informativi, Servizio Trasparenza e anticorruzione, Servizio Patrimonio, Servizio Archivistico, Agenzia Nazionale Erasmus Plus, Servizio Prevenzione e Protezione (SPP), Ufficio Legale). Gli Uffici dirigenziali ed i Servizi della Direzione Generale possono essere, al loro interno, articolati in una o più unità organizzative di terzo livello ai fini della migliore e più efficiente suddivisione funzionale delle attività di riferimento;

- C. Le **Strutture di ricerca** (attualmente sei Strutture: Struttura Mercato del lavoro, Struttura Lavoro e professioni, Struttura Sistemi formativi, Struttura Inclusione sociale, Struttura Economia civile, Struttura Imprese, Transizioni e Sviluppo del Mezzogiorno), ciascuna sotto articolata in Gruppi di ricerca che costituiscono unità organizzative di terzo livello.

I Gruppi di ricerca, costituiti intorno a nuclei tematici individuati periodicamente dal Presidente oppure costituiti per la realizzazione delle attività derivanti dall'acquisizione di progetti in esito alla partecipazione a bandi competitivi¹³, sono anch'essi considerati unità organizzative di terzo livello ai fini della misurazione e valutazione della performance.

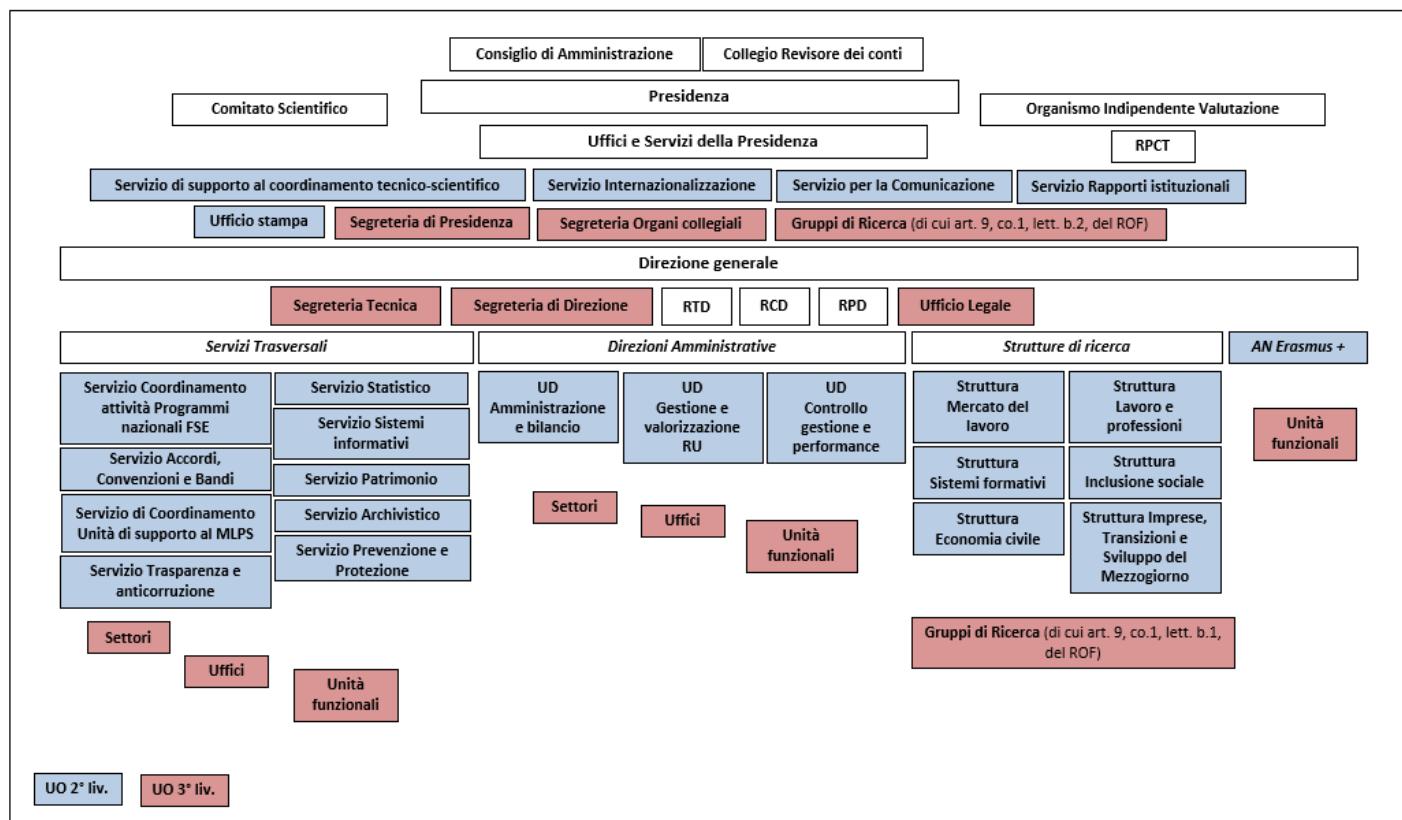
Nel proseguo del documento la regolamentazione del ciclo della performance rispetto al personale con inquadramento di dirigente amministrativo non generale sarà trattato in modo autonomo rispetto al medesimo ciclo attinente alla performance del personale con inquadramento non dirigenziale.

Di seguito è rappresentata la struttura organizzativa dell'INAPP al mese di novembre 2025¹⁴.

¹³ Ai sensi dell'art. 9, comma 1, lett. b) del Regolamento di organizzazione e funzionamento degli Organi e delle Strutture dell'INAPP "I Gruppi di ricerca possono essere di 3 tipi:

b.1. costituiti nell'ambito della singola Struttura di ricerca, in funzione dei diversi temi scientifici nell'ambito della stessa trattati;
b.2. costituiti attorno a nuclei tematici individuati periodicamente dal Presidente, anche in termini di specificazione degli indirizzi di ricerca approvati dal Consiglio di Amministrazione;
b.3. costituiti per la realizzazione delle attività derivanti dall'acquisizione di progetti in esito alla partecipazione a bandi competitivi."

¹⁴ Gli acronimi riportati nell'organigramma corrispondono a funzioni specialistiche quali: RPCT (Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza), RTD (Responsabile Transizione Digitale), RCD (Responsabile della Conservazione Digitale), RPD (Responsabile della Protezione dei Dati).





2.1 Programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa

Entro il termine dell'esercizio precedente e contestualmente alla definizione del bilancio preventivo, il Consiglio di amministrazione, tenuto conto degli atti di indirizzo del Ministro vigilante, su proposta del Presidente delibera gli **Indirizzi strategici** dell'Istituto.

Gli Indirizzi strategici emanati dal Consiglio di amministrazione trovano attuazione:

1. negli atti di programmazione strategico-gestionali;
2. nel bilancio di previsione e nelle relative note di variazione.

In coerenza con gli Indirizzi strategici sono definiti e/o aggiornati, all'interno del Piano integrato di attività ed organizzazione (PIAO), gli **obiettivi di Valore pubblico** (coerentemente con quanto già descritto) e **di performance** dell'INAPP.

Gli obiettivi di performance si suddividono in:

- **Obiettivi specifici o strategici**, programmati, su base triennale con aggiornamenti annuali a scorrimento, che concernono l'insieme delle attività istituzionali.
- **Obiettivi operativi**, che costituiscono la declinazione degli obiettivi specifici per le unità organizzative.

Gli obiettivi operativi sono programmati su base **annuale** e definiscono il contributo atteso¹⁵ da ogni unità organizzativa per il conseguimento degli obiettivi specifici istituzionali.

Gli obiettivi operativi degli Uffici dirigenziali non generali, dei Servizi della Direzione Generale e delle Strutture di ricerca sono definiti dal Direttore Generale, anche su proposta dei responsabili delle unità organizzative di secondo livello.

Gli obiettivi operativi dei Servizi e degli Uffici della Presidenza sono definiti dal Direttore Generale, su proposta del Presidente.

La programmazione della performance è inclusa nel PIAO, adottato dal Consiglio di amministrazione entro il 31 gennaio di ogni esercizio¹⁶.

La definizione degli obiettivi sia specifici/strategici che operativi deve permettere una rappresentazione chiara dell'insieme di attività e relazioni che contraddistinguono l'azione dell'Istituto nel suo complesso ed il contributo atteso dalle unità organizzative, ai differenti livelli di complessità e responsabilità.

La loro finalità è rendere conto ai cittadini delle attività dell'Istituto e delle sue unità organizzative e, mediante una rappresentazione unitaria, comprensibile e sintetica della performance attesa dell'Istituto, rappresentare uno strumento per stimolare il **miglioramento delle attività di ricerca ed amministrazione e per conseguire il Valore pubblico atteso**.

La misurazione e la valutazione¹⁷ dei risultati ottenuti nell'annualità avvengono con riferimento agli

¹⁵ In accordo con quanto previsto dall'art. 8 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i. e dalle Linee guida del DFP n. 2 del dicembre 2017.

¹⁶ Art. 6 del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113.

¹⁷ È opportuno richiamare la distinzione tra misurazione e valutazione: *"Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori. Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento. Misurazione e valutazione della performance"*



indicatori e ai target previsti per ogni obiettivo.

Gli indicatori ed i target¹⁸ riferiti agli **obiettivi specifici o strategici** dovranno essere di natura e numero sufficienti a rappresentare, misurare e valutare, su di un orizzonte triennale, i risultati ottenuti dall'Amministrazione nel suo complesso. Gli indicatori, relativi agli obiettivi specifici, dovranno inoltre, per quanto possibile, fare riferimento a fonti dati esterne, autorevoli e terze, atte a misurare il percorso di miglioramento (in termini di stato delle risorse, di efficacia, di efficienza e di risultato) perseguito dall'Istituto con riferimento anche al suo impatto (*outcomes*) sugli *stakeholder* e l'utenza, interna ed esterna.

Gli indicatori ed i target riferiti agli **obiettivi operativi** dovranno essere di natura e numero sufficienti a rappresentare, misurare e valutare i risultati ottenuti, nell'annualità di riferimento, da tutte le unità organizzative ed il contributo da loro fornito alla performance complessiva dell'Istituto.

In ottemperanza agli indirizzi dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) “alle misure programmate nel PTPCT¹⁹ devono corrispondere specifici obiettivi ... e nella misurazione e valutazione delle performance operative e individuali si deve tener conto dell’attuazione delle misure programmate nel PTPCT, dell’effettiva partecipazione delle strutture e degli individui alle varie fasi del processo di gestione del rischio, nonché del grado di collaborazione con il RPCT”²⁰.

In ottemperanza dell'innovazione normativa e secondo gli indirizzi applicativi emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, il ciclo della performance dovrà prevedere obiettivi e indicatori atti a misurare e valutare il perseguitamento di quanto previsto dal Decreto-Legge n. 80 del 9 giugno 2021 e s.m.i.²¹, ossia:

- a) obiettivi programmatici e strategici della performance;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

sono attività distinte ma complementari...” DFP, Linea guida n. 2, pag.10

¹⁸ Art. 4, comma 2, lett. a) e b), del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

¹⁹ Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, anch'esso compreso nel PIAO.

²⁰ ANAC, PNA 2019, pag.13.

²¹ Art. 6, comma 2, del Decreto-Legge n. 80 del 9 giugno 2021 e s.m.i.



Al termine di ogni esercizio l'Amministrazione rendiconta nella **Relazione della performance** i risultati annuali conseguiti sia a livello dell'Istituto nel suo complesso (obiettivi specifici/strategici) sia a livello delle unità organizzative (obiettivi operativi).

La Relazione della performance viene proposta dal Presidente e adottata dal Consiglio di amministrazione, entro il 31 di maggio, e validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno²².

2.2 Monitoraggio e variazioni durante l'esercizio

Le principali fonti informative per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione della performance organizzativa, sono costituite dal bilancio di esercizio, dai documenti di programmazione e dai sistemi e procedure di monitoraggio dell'Istituto.

L'andamento della performance organizzativa annuale dovrà essere monitorato dall'Amministrazione con cadenza semestrale. Delle risultanze dei monitoraggi sono tempestivamente informate le unità organizzative così da poter proporre ed attuare gli eventuali interventi correttivi²³.

Anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili e all'alterazione dell'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione, è facoltà della stessa di variare e adeguare in corso d'anno gli obiettivi specifici e operativi, attraverso l'aggiornamento degli atti di programmazione.

L'OIV, a cui dovranno essere tempestivamente comunicati i risultati dei monitoraggi, può altresì verificare direttamente l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati, e segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio, all'organo di indirizzo politico-amministrativo²⁴.

Le eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori sono inserite nella Relazione della performance e l'OIV le considera ai fini della validazione della stessa Relazione²⁵.

²² L'art. 14, comma 4, lett. d), del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i., specifica che l'OIV valida la Relazione "a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli utenti finali". Si rinvia, inoltre a DFP, Linee Guida n. 3.

²³ Art. 4, comma 2, lett. c), del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

²⁴ Art. 6, comma 1, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

²⁵ Art. 6, comma 1, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.



3 La performance individuale

In una logica di forte coerenza tra performance organizzativa e individuale²⁶ si articola, di seguito, la metodologia per la programmazione, la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Gli ambiti di valutazione della performance individuale del personale sono differenziati in base alla funzione e al livello di autonomia e responsabilità attribuito. In tale ambito:

1. il **riferimento primario** nella valutazione della performance individuale è rappresentato dal livello di conseguimento della performance organizzativa, ossia dagli obiettivi operativi annuali, assegnati all'unità organizzativa di appartenenza, in cui il singolo dipendente opera e a cui contribuisce;
2. **concorrono altresì** alla valutazione della performance individuale la definizione e l'attribuzione di obiettivi individuali²⁷, intesi come contributi qualificanti e rilevanti della singola unità di personale alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, tenuto conto delle responsabilità assegnate e delle competenze possedute dal soggetto valutato.
I Responsabili delle unità organizzative di primo e secondo livello, ciascuno nel proprio ruolo e funzione, definiscono in fase di programmazione gli obiettivi individuali del personale responsabile di unità organizzative rispettivamente di secondo e di terzo livello, previa **informazione e confronto** con il dipendente cui è attribuito il relativo incarico di responsabilità;
3. la **valutazione della performance individuale** è completata dalla valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo²⁸ effettivamente espressi nei processi operativi, in relazione a quanto richiesto ed atteso.

Occorre in proposito ricordare che la valutazione dei ricercatori e tecnologi, che svolgono attività esclusivamente scientifica, ossia che non assolvono funzioni tecnico-amministrative e gestionali conseguenti alla responsabilità di unità organizzativa, non è oggetto del presente Sistema, in attesa dell'emanazione di linee guida in materia da parte degli organi preposti così come esplicitato dall'art. 74, comma 4, del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e confermato dall'art. 17 del D. Lgs. n. 218/2016.

La valutazione della performance individuale consente il conseguimento di un punteggio massimo pari a 100, con una soglia di **valutazione negativa** pari o inferiore ai 50 punti²⁹.

²⁶ Art. 9 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

²⁷ Anche con riferimento alle misure di prevenzione della corruzione e agli obblighi di trasparenza definiti nel PTPCT.

²⁸ Si veda, in allegato, il Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

²⁹ Art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.; si rinvia inoltre a DFP, Linee Guida n. 5, pag. 14.



3.1 Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore Generale (primo livello) è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Istituzionale – organizzativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi specifici attribuiti al Direttore Generale. (media aritmetica dei risultati % conseguiti)	40
Individuale Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali del Direttore Generale. (media aritmetica dei risultati % conseguiti)	40
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione.	20
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo ³⁰		
Ambiti	Fattori	Scala 1-10 ³¹
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Capacità di delega	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Punteggio massimo conseguibile		20

L'Istituto, già nell'aggiornamento 2024 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), ha provveduto a integrare nel Sistema di Valutazione la previsione normativa relativa al rispetto dei tempi di pagamento³² delle fatture commerciali, di cui all'articolo 4-bis del Decreto-Legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla Legge 21 aprile 2023, n. 41, e alla Circolare attuativa RGS e DFP del 3 gennaio 2024.

A tal fine è stato previsto, nella componente individuale del Direttore Generale, uno specifico **obiettivo**

³⁰ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

³¹ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 20 punti.

³² Decreto-Legge 13/2023 convertito con Legge 21/04/2023, n. 41, art. 4-bis, comma 2: "Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della Performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento".



annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento, che, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, viene valutato per una quota non inferiore al 30 per cento della stessa.

L'obiettivo annuale in parola deve essere individuato con riferimento all'indicatore di ritardo annuale, di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della Legge 30 dicembre 2018, n. 145.

Il punteggio massimo conseguibile sarà attribuito sulla base dei seguenti parametri:

- in caso di ritardo minore o uguale a 0 giorni con un punteggio pari a 30;
- in caso di ritardo maggiore di 0 giorni e inferiore o uguale a 2 giorni con un punteggio pari a 20;
- in caso di ritardo uguale a 2 giorni e minore o uguale a 5 giorni, con un punteggio pari a 10;
- in caso di ritardo maggiore di 5 giorni, con un punteggio pari a 0.

La componente individuale del Direttore Generale comprende ulteriori obiettivi strategici, tra i quali assume carattere prioritario quello che impegna il dirigente a garantire lo sviluppo del capitale umano. In adempimento alla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025³³, il dirigente è tenuto a promuovere un'effettiva e qualificata partecipazione ad attività formative per sé stesso e per il personale assegnato, per un impegno complessivo che non può essere inferiore alle 40 ore annue.

In particolare, il Direttore Generale deve assicurare il rafforzamento continuo delle proprie competenze manageriali e specialistiche, raggiungendo personalmente **l'obiettivo minimo di 40 ore di formazione annuali**; inoltre, è sua responsabilità diretta **promuovere la formazione dei propri collaboratori** (ovvero dei responsabili delle unità organizzative di secondo livello e del personale tecnico-amministrativo afferente direttamente alla Direzione Generale), favorendo la più ampia partecipazione possibile ad attività qualificanti. Il raggiungimento dell'obiettivo personale delle 40 ore e l'efficacia delle azioni di promozione della formazione costituiscono indicatori specifici e misurabili per la valutazione della sua performance individuale.

³³ Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali all'efficienza della Pubblica amministrazione e alla crescita del Paese".



3.2 Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali (secondo livello) è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Operativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di competenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti).	40
Individuale Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati).	40
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione.	20
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo ³⁴		
Ambiti	Fattori	Scala 1-10 ³⁵
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Capacità di delega	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Punteggio massimo conseguibile		20

La componente individuale dei Dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali comprende ulteriori obiettivi strategici, tra i quali assume carattere prioritario quello che impegna il dirigente a garantire lo sviluppo del capitale umano. In adempimento alla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025³⁶, il dirigente è tenuto a promuovere un'effettiva e qualificata partecipazione ad attività formative per sé stesso e per il personale assegnato, per un impegno complessivo che non può essere inferiore alle 40 ore annue.

In particolare, il Dirigente amministrativo responsabile dell'Ufficio dirigenziale non generale deve assicurare il rafforzamento continuo delle proprie competenze manageriali e specialistiche, raggiungendo personalmente **l'obiettivo minimo di 40 ore di formazione annuali**; inoltre, è sua responsabilità diretta promuovere **la formazione dei propri collaboratori**, favorendo la più ampia partecipazione possibile ad attività qualificanti. Il raggiungimento dell'obiettivo personale delle 40 ore e l'efficacia delle azioni di

³⁴ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

³⁵ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 20 punti.

³⁶ Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali all'efficienza della Pubblica amministrazione e alla crescita del Paese".



promozione della formazione costituiscono indicatori specifici e misurabili per la valutazione della sua performance individuale.

Già nell'aggiornamento 2024 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), la componente individuale del Dirigente amministrativo, responsabile dell'**Ufficio Dirigenziale Amministrazione e Bilancio**, ha previsto uno specifico **obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento**³⁷ delle fatture commerciali, che, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, viene valutato per una quota non inferiore al 30 per cento della stessa.

Tale obiettivo annuale deve essere individuato con riferimento all'indicatore di ritardo annuale, di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della Legge 30 dicembre 2018, n. 145, in coerenza con quanto disposto dall'articolo 4-bis del Decreto-Legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla Legge 21 aprile 2023, n. 41, e dalla Circolare RGS e DFP del 3 gennaio 2024.

Il punteggio massimo conseguibile sarà attribuito sulla base dei seguenti parametri:

- in caso di ritardo minore o uguale a 0 giorni con un punteggio pari a 30;
- in caso di ritardo maggiore di 0 giorni e inferiore o uguale a 2 giorni con un punteggio pari a 20;
- in caso di ritardo uguale a 2 giorni e minore o uguale a 5 giorni, con un punteggio pari a 10;
- in caso di ritardo maggiore di 5 giorni, con un punteggio pari a 0.

I dirigenti amministrativi che ricoprono un incarico *ad interim* o una reggenza, per la sostituzione di altro dirigente, sono valutati anche sulla componente di risultato correlata a tale incarico e sono, pertanto, tenuti a rendicontare il 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.

³⁷ Decreto-Legge 13/2023 convertito con Legge 21/04/2023, n. 41, art. 4-bis, comma 2: "Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della Performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento".



3.3 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con inquadramento non dirigenziale responsabile delle unità organizzative di secondo livello

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale con inquadramento non dirigenziale responsabile delle unità organizzative di secondo livello, ovvero dei **Servizi ed Uffici della Presidenza e della Direzione Generale, nonché delle Strutture di ricerca**³⁸, è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Operativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di competenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti).	50
Individuale Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati).	20
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione.	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo ³⁹		
Ambiti	Fattori	Scala 1-10 ⁴⁰
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Capacità di delega	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	
Punteggio massimo conseguibile		30

Se nell'annualità un dipendente ha assolto funzioni di responsabilità di più unità organizzative di secondo livello, la valutazione della performance individuale corrisponde a quella conseguita per l'incarico di maggiore durata temporale. Se gli incarichi di responsabilità hanno la stessa durata temporale, la valutazione individuale è calcolata come media aritmetica dei risultati conseguiti nei diversi incarichi.

³⁸ Laddove la responsabilità di tali Servizi/Uffici/Strutture sia attribuita al personale inquadrato nei profili di Ricercatore e Tecnologo, la valutazione dello stesso personale ha ad oggetto lo svolgimento delle funzioni gestionali e amministrative correlate al coordinamento delle medesime unità organizzative.

³⁹ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

⁴⁰ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti.



3.4 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile delle unità organizzative di terzo livello

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile delle unità organizzative di terzo livello⁴¹ è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Operativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi di regola assegnati alla superiore unità organizzativa di primo o secondo livello di competenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti).	50
Individuale Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati (media aritmetica dei risultati % conseguiti). In assenza di obiettivi individuali assegnati, il punteggio max della componente operativa è pari a 70.	20
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo ⁴²	
Ambiti	Scala 1-10 ⁴³
Qualità delle prestazioni svolte	
Adattabilità e team working	
Autonomia e responsabilità	
Consapevolezza del ruolo e proattività	
Rispetto delle procedure	
Flessibilità e disponibilità rispetto alle criticità operative	
Punteggio massimo conseguibile	30

Se nell'annualità un dipendente ha assolto funzioni di responsabilità di più unità organizzative di terzo livello, la valutazione della performance individuale corrisponde a quella conseguita per l'incarico di maggiore durata temporale.

Se gli incarichi di responsabilità hanno la stessa durata temporale, la valutazione individuale è calcolata come media aritmetica dei risultati conseguiti nei diversi incarichi.

⁴¹ Laddove la responsabilità di tali unità sia attribuita al personale inquadrato nei profili di Ricercatore e Tecnologo, la valutazione dello stesso personale ha ad oggetto lo svolgimento delle funzioni tecnico-gestionali e amministrative correlate alle medesime unità.

⁴² Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

⁴³ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti.



3.5 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII)

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Operativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di primo o secondo livello di afferenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti) o, in assenza, alla unità organizzativa comunque di riferimento.	70
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo ⁴⁴	
Ambiti	Scala 1-10 ⁴⁵
Qualità delle prestazioni svolte	
Adattabilità e team working	
Autonomia e responsabilità	
Consapevolezza del ruolo e proattività	
Rispetto delle procedure	
Flessibilità e disponibilità rispetto alle criticità operative	
Punteggio massimo conseguibile	30

Ai dipendenti inquadrati come personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) che conseguono, per la parte di riferimento, le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione dei premi individuali in applicazione dell'**art. 19 del CCNL Istruzione e Ricerca del 18 gennaio 2024 (Differenziazione dei trattamenti economici individuali)**. Le relative modalità di applicazione saranno individuate anche all'esito della contrattazione integrativa con le Organizzazioni Sindacali, così come previsto dalla medesima previsione collettiva.

⁴⁴ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

⁴⁵ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti.



3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo in assegnazione temporanea presso MLPS

In attuazione di quanto disposto dall'articolo 3 della Convenzione sottoscritta il 23 dicembre 2024 tra l'INAPP e il MLPS, parte del personale dell'Istituto può essere temporaneamente assegnata presso il Ministero, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 3, comma 5, del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75, fino al termine massimo del 31 dicembre 2026.

Tale assegnazione, di carattere temporaneo e funzionale, è finalizzata alla realizzazione di attività di **interesse comune** tra le due Amministrazioni, anche in considerazione dei rapporti di collaborazione interistituzionale derivanti dalla natura dell'INAPP quale ente vigilato dal MLPS e nel rispetto delle finalità statutarie proprie dell'Istituto.

Il personale in assegnazione temporanea continua a essere **in organico all'INAPP**, ma è direttamente coordinato dai responsabili delle strutture del MLPS presso le quali è formalmente assegnato.

Considerata la natura temporanea della Convenzione sottoscritta tra l'INAPP e il MLPS, e tenuto conto che il trattamento retributivo accessorio da corrispondere al personale INAPP temporaneamente assegnato al citato Ministero sarà quello riconosciuto, ai sensi del comma 6 dell'articolo 3 della medesima Convenzione, in applicazione del CCNL Istruzione e Ricerca, 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.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) in assegnazione temporanea presso il MLPS è pertanto collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
Operativa Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di assegnazione	70 ⁴⁶
Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione	30
Totale	100

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo ⁴⁷	
Ambiti	Scala 1-10 ⁴⁸
Qualità delle prestazioni svolte	
Adattabilità e team working	
Autonomia e responsabilità	
Consapevolezza del ruolo e proattività	

⁴⁶ La valutazione della performance conseguita della competente struttura del MLPS viene normalizzata (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 70 punti.

⁴⁷ Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

⁴⁸ È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione. Il totale viene successivamente normalizzato (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 100 punti.



Rispetto delle procedure	
Flessibilità e disponibilità rispetto alle criticità operative	
Punteggio massimo conseguibile	100

La valutazione della performance individuale del personale in assegnazione temporanea è attivata a seguito di apposita comunicazione dell'Istituto al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), con la quale vengono definiti i tempi, le modalità operative e i criteri di riferimento per lo svolgimento del processo valutativo, in coerenza con le disposizioni e le regole previste dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Ai dipendenti inquadrati come personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII) che conseguono, per la parte di riferimento, le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione dei premi individuali in applicazione **dell'art. 19 del CCNL Istruzione e Ricerca del 18 gennaio 2024 (Differenziazione dei trattamenti economici individuali)**. Le relative modalità di applicazione saranno individuate anche all'esito della contrattazione integrativa con le Organizzazioni Sindacali, così come previsto dalla medesima previsione collettiva.



3.7 Casi particolari

Assegnazione in unità organizzative diverse nel corso dell'anno: il valutatore al 31.12 deve raccogliere tutti gli elementi utili a comporre la valutazione anche nel caso in cui nell'anno di riferimento il valutato sia stato assegnato a più unità organizzative; la valutazione finale sarà così calcolata:

- risultati: vengono considerati i risultati dell'unità organizzativa presso cui il valutato è stato assegnato per il maggiore tempo (unità organizzativa prevalente).
- comportamento: il valutatore responsabile al 31.12 raccoglierà gli elementi valutativi presso i precedenti responsabili, così da tenerne conto nell'esprimere la valutazione che, in tal modo, dovrà considerarsi unitaria.

Cambiamenti di direzione/responsabilità in corso d'anno: nel caso in cui durante l'anno ci siano avvicendamenti negli incarichi di responsabilità, il nuovo incaricato subentra negli obiettivi dell'unità organizzativa assegnati in fase di programmazione, salvo eventuali rimodulazioni che saranno possibili solo entro il 30 settembre. L'incaricato uscente produrrà una relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi che trasmetterà al subentrante. Gli obiettivi individuali dovranno essere riassegnati; si potrà procedere in tal senso sino al 30 settembre; diversamente la parte di valutazione potenzialmente destinata agli obiettivi individuali verrà assorbita dalla parte riferita ai risultati dell'unità organizzativa, che si incrementerà conseguentemente.

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 (secondo quanto previsto dall'art. 9, comma 3, D.Lgs. 150/2009, 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.



4 I processi di valutazione: soggetti e responsabilità

I processi valutativi della performance concernono l'insieme delle attività dell'Istituto⁴⁹ secondo un approccio bottom-up e quindi top-down che responsabilizza il personale nella realizzazione, misurazione e valutazione della performance annuale.

L'Istituto gestisce tali processi attraverso un applicativo informatico dedicato, che assicura la trasparenza degli stessi processi oltre che la partecipazione di tutti gli attori negli stessi coinvolti.

4.1 Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

La funzione di misurazione e valutazione annuale delle **performance organizzativa** è assolta⁵⁰ da:

- i Responsabili delle unità organizzative, che esprimono una proposta valutativa per quanto concerne gli obiettivi operativi dell'unità organizzativa di competenza;
 - dal Direttore Generale, che può confermare o modificare la suddetta proposta valutativa. Tale attività per i Servizi e gli Uffici di Presidenza viene espletata previa acquisizione del parere del Presidente.
- Entro il 15 aprile successivo all'anno di esercizio il Direttore Generale trasmette al Presidente e all'OIV una relazione valutativa completa, analitica e documentata relativa al livello di conseguimento di ognuno degli indicatori/target previsti dagli obiettivi specifici ed operativi assegnati con il Piano della performance all'Istituto nel suo complesso e alle singole unità organizzative;
- dall'OIV, cui compete la misurazione e valutazione della performance istituzionale nel suo complesso⁵¹. L'OIV, per le sue funzioni, si avvale delle risultanze dei processi valutativi interni e potrà avere accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'Amministrazione utili all'espletamento dei propri compiti⁵²;
 - dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, che delibera l'adozione della Relazione della performance annuale.

L'iter di misurazione e valutazione della performance organizzativa annuale si perfeziona con la validazione della stessa Relazione da parte dell'OIV⁵³.

L'Amministrazione si impegna a sviluppare **sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli attori rilevanti, degli utenti e dei cittadini** in relazione alle attività e ai servizi erogati, così che gli stessi possano partecipare alla valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione⁵⁴.

4.2 Procedura per la misurazione e la valutazione della performance individuale

Anche per quanto concerne la **performance individuale**, la funzione di misurazione e valutazione individua ruoli distinti dei valutatori in funzione dei diversi livelli organizzativi.

⁴⁹ Ad esclusione della valutazione della qualità delle attività di ricerca, ex art. 74 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i. e dell'art. 17 del D.Lgs. n. 218 del 25 novembre 2016

⁵⁰ Art. 7, comma 2, del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

⁵¹ Art. 7, comma 2, lett. a), del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

⁵² Art. 14, comma 4-ter del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

⁵³ Art. 14, comma 4, lett. c) del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

⁵⁴ Art. 7, comma 2, e art. 19 bis del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i. Si rinvia, inoltre, a DFP, Linee Guida n. 2, pag. 22 e ss. e Linee guida n. 4.



La responsabilità della valutazione è parte integrante degli incarichi dirigenziali e di responsabilità assegnati in coerenza con il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli organi e delle strutture dell'INAPP e con gli atti organizzativi conseguenti.

La responsabilità della valutazione della performance individuale del **Direttore Generale** compete al Presidente, sulla base della proposta valutativa formulata dall'OIV⁵⁵ per quanto concerne la componente istituzionale ed individuale. La valutazione annuale dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo espresse dal Direttore Generale è effettuata direttamente dal Presidente.

La procedura per la valutazione della performance individuale del Direttore Generale prevede tre successivi passaggi:

1. entro il 15 aprile, successivo all'anno di esercizio, il Direttore Generale definisce la propria autovalutazione della performance individuale. L'autovalutazione consiste in una relazione analitica e documentata, relativa al livello di conseguimento di ognuno degli indicatori/target previsti dagli obiettivi istituzionali ed individuali di competenza. La relazione è completata dall'autovalutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo espresse. La relazione di autovalutazione annuale del Direttore Generale è trasmessa al Presidente e all'OIV;
2. l'OIV esamina la relazione di autovalutazione del Direttore Generale e formula la propria proposta valutativa, per quanto riguarda la componente istituzionale ed individuale. Qualora la proposta valutativa dell'OIV si discosti significativamente dall'autovalutazione del Direttore Generale, l'OIV trasmette la propria proposta valutativa al Direttore Generale, che avrà dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate. Successivamente a tale confronto l'OIV trasmette la propria proposta valutativa definitiva, unitamente a tutta l'eventuale documentazione acquisita a tal fine, al Presidente;
3. il Presidente, sulla base della proposta valutativa dell'OIV e della documentazione acquisita, definisce la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei **Responsabili di secondo livello** (siano essi dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali che dipendenti responsabili di Servizi ed Uffici di Presidenza/Direzione Generale, nonché di Strutture di ricerca) è collegata:

- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di competenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti);
- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati (media aritmetica dei risultati % conseguiti);
- alla rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle funzioni/attività di assegnazione.

La responsabilità della valutazione della performance individuale dei Responsabili di secondo livello compete al Direttore Generale, su proposta del valutato. Per i Servizi e gli Uffici della Presidenza, la valutazione della performance individuale dei Responsabili di secondo livello compete al Direttore Generale, sulla base della proposta valutativa formulata dal valutato e del parere del Presidente.

La valutazione della performance individuale dei Responsabili di secondo livello è trasmessa al valutato dal Direttore Generale. Il valutato sottoscrive la stessa per presa visione, e qualora condivisa, anche per accettazione.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei **Responsabili di terzo livello** è collegata:

⁵⁵ Art. 14, comma 4, lett. e), del d.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.



- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi di regola assegnati alla superiore unità organizzativa di secondo livello di competenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti);
- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati (media aritmetica dei risultati % conseguiti). In assenza di obiettivi individuali assegnati, il punteggio max della componente operativa è pari a 70.
- alla rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle funzioni/attività di assegnazione.

La responsabilità della valutazione della performance individuale dei Responsabili di terzo livello compete di regola ai Responsabili delle unità organizzative di secondo livello di appartenenza.

La valutazione della performance individuale dei Responsabili di terzo livello è trasmessa loro dai Responsabili delle unità organizzative di secondo livello di appartenenza. Il valutato sottoscrive la stessa per presa visione, e qualora condivisa, anche per accettazione.

La misurazione e la valutazione della performance individuale **del personale tecnico/amministrativo** (livelli IV-VIII) è collegata:

- al livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di primo o di secondo livello di afferenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti) o, in assenza, alla unità organizzativa comunque di riferimento;
- alla rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nelle attività di assegnazione.

La valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV- VIII) è trasmessa dai Responsabili delle unità organizzative di secondo livello o, in assenza, dai Responsabili delle unità organizzative comunque di riferimento. Il valutato sottoscrive la stessa per presa visione, e qualora condivisa, anche per accettazione.

Fermo quanto sopra, al fine di assicurare la maggiore omogeneità di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo espresse, l'Amministrazione può procedere, all'inizio dei processi valutativi, ad una condivisione dei criteri di valutazione (calibrazione ex ante) con e tra i valutatori.

Inoltre, al termine dei processi valutativi dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo (calibrazione ex post)⁵⁶ e prima della trasmissione al valutato della proposta valutativa, l'Amministrazione può procedere ad un confronto con i valutatori al fine di verificare l'omogenea applicazione dei criteri valutativi⁵⁷.

Infine, qualora il valutato, una volta ricevuta la valutazione attribuitagli, non condivida la stessa, potrà richiedere, entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione, un confronto al valutatore in cui esporre le proprie considerazioni. Il valutatore potrà confermare o modificare la valutazione precedentemente espressa mediante la trasmissione della sua valutazione definitiva. A tal punto, laddove tale valutazione dovesse continuare ad essere non condivisa, il valutato potrà attivare la procedura di conciliazione, come descritta nella sezione seguente.

4.3 La procedura di conciliazione

Nel rispetto di quanto previsto dalla normativa, il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede procedure di conciliazione volte a risolvere eventuali conflitti che dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione delle performance individuali, così da prevenire ogni eventuale controversia.

⁵⁶ Si rinvia a DFP, Linee Guida n. 2, pagg. 31-32.

⁵⁷ Si rinvia a DFP, Linee Guida n. 5, pagg. 15-16.



In particolare, entro 10 giorni lavorativi dalla trasmissione della scheda di valutazione della performance definitiva, il valutato può attivare la procedura di conciliazione inviando una e-mail alla Direzione Generale, e per conoscenza al valutatore, a cui allegare la scheda di valutazione ricevuta e una breve memoria a sostegno della richiesta di riconsiderazione della valutazione stessa, accompagnata, se opportuno, da documentazione di supporto.

Entro 10 giorni lavorativi dall'attivazione della procedura di conciliazione, la valutazione contestata sarà oggetto di confronto tra valutato e valutatore davanti al Direttore Generale, il quale, all'esito di tale confronto, potrà modificare o confermare la pregressa valutazione.

Al completamento delle attività di confronto, la Direzione Generale provvede alla trasmissione della scheda valutativa della performance definitiva al valutato e al valutatore per la relativa sottoscrizione. A tal punto, la medesima scheda si considererà consolidata in ogni caso, anche a prescindere dalla sottoscrizione della stessa.

Per i Responsabili delle unità organizzative di secondo livello, che sono valutati dal Direttore Generale, la valutazione contestata è riesaminata da quest'ultimo, previa consultazione dell'OIV, laddove si pongano questioni di metodo attinenti agli strumenti e alle procedure.

Al completamento delle attività di confronto, la Direzione Generale provvede alla trasmissione della scheda definitiva al valutato per la relativa sottoscrizione. A tal punto, la scheda valutativa si considererà consolidata in ogni caso, anche a prescindere dalla sottoscrizione della stessa.

Tale disciplina è ispirata ai principi di efficacia, efficienza ed economicità.



Allegato - Il Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo

Premessa

Il presente Dizionario⁵⁸ si concentra sui comportamenti organizzativi e sulle competenze di ruolo che rappresentano, assieme ai risultati operativi-gestionali (obiettivi operativi dell'unità organizzativa di appartenenza e obiettivi individuali assegnati), gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale⁵⁹.

L'adozione del Dizionario rende la metodologia di valutazione dei comportamenti e delle competenze espresse dall'individuo più trasparente in quanto basata su criteri condivisi e omogenei.

Tale articolazione facilita il valutato nel perseguire le attese dall'organizzazione ed il valutatore nella definizione della valutazione annuale dei comportamenti e delle competenze espresse dal singolo dipendente.

La finalità è dotare l'Amministrazione di uno strumento atto a sostenere un'adeguata gestione, valutazione e sviluppo delle professionalità del personale dell'Istituto.

Il dizionario è organizzato in **ambiti, fattori e descrittori** differenziati per ruolo/funzione ed esprime le priorità perseguiti dall'Amministrazione.

Nel SMVP a ciascun fattore viene associato una scala di valutazione, in relazione al profilo professionale e alla funzione svolta, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori.

Il presente dizionario viene periodicamente aggiornato e integrato, a cura dall'Amministrazione, in coerenza con le strategie di sviluppo organizzativo e miglioramento professionale proprie dell'istituto.

Ambiti	Fattori	Descrittori	Scala 1-10
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none">• Esprime adeguate competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nell'indirizzo e coordinamento delle unità organizzative subordinate;• Presidia i processi di programmazione, gestione e controllo per migliorare il funzionamento dell'organizzazione, l'impiego delle risorse, i tempi dei procedimenti, la qualità della produzione;• Sostiene lo sviluppo dei sistemi informativi a supporto della ricerca e della programmazione, della gestione e controllo delle attività, dei risultati e degli impatti;	
	Gestione delle criticità	<ul style="list-style-type: none">• Orienta il management e promuove la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi;• Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento;• Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata;	
	Iniziativa	<ul style="list-style-type: none">• Presidia e sviluppa le relazioni con gli attori rilevanti;• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche;• Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;	

⁵⁸ La precedente versione, allegata al Sistema di misurazione e valutazione della performance 2012, è stata adottata con Delibera n. 23, del 13 dicembre 2012, del Commissario straordinario dell'ISFOL

⁵⁹ Si rinvia a DFP, Linee Guida n. 5, pagg. 16 e ss.



Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	<ul style="list-style-type: none"> Promuove lo sviluppo organizzativo, professionale e la motivazione del personale sostenendo un adeguato clima collaborativo; Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione; 	
	Capacità di delega	<ul style="list-style-type: none"> Valorizza le professionalità, la crescita e la motivazione del personale delegando compiti e funzioni e valutando i risultati conseguiti; 	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	<ul style="list-style-type: none"> Conosce e valorizza le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori, utilizza adeguatamente lo strumento della delega e stimola l'empowerment; Diffonde e condivide, con i collaboratori ed il personale, informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto; Esprime capacità di leadership, rafforzando la fiducia e proponendosi come modello autorevole; Previene e gestisce i conflitti interpersonali; 	
	Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> Favorisce lo sviluppo della comunicazione e collaborazione inter-organizzativa e la creazione dei network professionali, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto; Promuove modalità comunicative e di interazione con i principali interlocutori esterni (stakeholder); 	

Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	<ul style="list-style-type: none"> Oriente il personale verso risultati e impatti coerenti con gli indirizzi istituzionali e le aspettative dei differenti portatori di interesse; 	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> Indirizza e focalizza l'attività sui risultati da conseguire condividendo e trasmettendo chiaramente gli obiettivi da raggiungere e attribuendo le risorse necessarie per il loro conseguimento; Attribuisce obiettivi sfidanti in relazione alle professionalità e alle competenze del personale; 	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> Promuove presso il personale la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti/servizi; Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti; 	
Punteggio massimo totale			30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
inadeguato	scarso	gravemente insufficiente	insufficiente	appena insufficiente	sufficiente	discreto	buono	ottimo	eccellente



I comportamenti organizzativi e le competenze di ruolo attese dai Responsabili di unità organizzativa di secondo livello (siano essi dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali che dipendenti con inquadramento non dirigenziale responsabili di Servizi ed Uffici di Presidenza/Direzione Generale, nonché di Strutture di ricerca)

Ambiti	Fattori	Descrittori	Scala 1-10
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none">• Esprime adeguate competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nel coordinamento e gestione delle risorse attribuite;• Definisce, propone e gestisce fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione efficace dei Piani, progetti e delle attività attribuite, nel rispetto delle procedure e dei tempi;• Presidia la qualità attesa dai prodotti/servizi;	
	Gestione delle criticità	<ul style="list-style-type: none">• Presidia la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi, proponendo adeguati interventi correttivi;• Assume, quando di competenza, la responsabilità di gestione delle situazioni critiche o le segnala tempestivamente, in termini collaborativi e propositivi, al superiore gerarchico;	
	Iniziativa	<ul style="list-style-type: none">• Propone ed implementa iniziative di sviluppo delle attività e dei modelli di intervento;• Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'Istituto e alla domanda dell'utenza;	
Leadership e governo delle relazioni	Gestione e sviluppo competenze organizzative	<ul style="list-style-type: none">• Sovraintende allo sviluppo organizzativo e alla motivazione del personale attribuito, promuovendo la crescita professionale ed il <i>team working</i>;• Cura il benessere organizzativo e la conciliazione vita- lavoro contrastando ogni forma di discriminazione;	
	Capacità di delega	<ul style="list-style-type: none">• Valorizza le professionalità, la crescita e la motivazione del personale attribuito delegando compiti e funzioni e valutando i risultati conseguiti	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	<ul style="list-style-type: none">• Condivide con i collaboratori informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto;• Esprime capacità di leadership assicurando un clima organizzativo improntato alla collaborazione e alla valorizzazione del contributo dei singoli;• Previene e gestisce i conflitti interpersonali;	
	Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none">• Promuove la collaborazione inter-organizzativa e lo sviluppo dei network professionali sia interni che con l'esterno;• Assicura positive modalità comunicative e di interazione con gli interlocutori istituzionali (stakeholder);	



Orientamento al risultato	Consapevolezza dell'impatto	<ul style="list-style-type: none"> Presidia risultati e impatti assicurando il rispetto delle aspettative dei differenti stakeholder; 	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> Indirizza e focalizza l'attività sui risultati attesi, condividendoli con il personale attribuito e assegnando obiettivi conseguibili e misurabili in relazione ai compiti, alle risorse disponibili, alla professionalità e alle competenze del personale; Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti; Contribuisce al sistema informativo interno a supporto della misurazione e valutazione degli obiettivi e dei risultati; 	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> Presidia la gestione degli obiettivi e delle risorse attraverso l'implementazione tempestiva degli strumenti e dei processi di monitoraggio, misurazione e valutazione; Sviluppa la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti/servizi; 	
Punteggio massimo totale			30

1 inadeguato	2 scarso	3 gravemente insufficiente	4 insufficiente	5 appena insufficiente	6 sufficiente	7 discreto	8 buono	9 ottimo	10 eccellente
-----------------	-------------	-------------------------------	--------------------	---------------------------	------------------	---------------	------------	-------------	------------------



I comportamenti organizzativi e le competenze di ruolo attese dai Responsabili delle unità organizzativa di terzo livello e del personale tecnico-amministrativo (liv. IV-VIII)

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo	Descrittori	Scala 1-10
Qualità delle prestazioni svolte	<ul style="list-style-type: none">Contribuisce, con impegno e competenza, alla realizzazione delle attività dell'unità organizzativa di appartenenza;	
Adattabilità e <i>team working</i>	<ul style="list-style-type: none">Contribuisce alla realizzazione delle attività e al perseguitamento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza in collaborazione con i colleghi;	
Autonomia e responsabilità	<ul style="list-style-type: none">Assicura, sulla base degli indirizzi ricevuti, la realizzazione tempestiva dei compiti ed attività assegnate, interfacciandosi con i colleghi e le altre funzioni istituzionali;	
Consapevolezza del ruolo e proattività	<ul style="list-style-type: none">Dimostra consapevolezza del ruolo e dei compiti affidati proponendo e condividendo soluzioni organizzative e gestionali migliorative;Presidia l'adeguatezza delle proprie competenze di ruolo attraverso l'aggiornamento costante;	
Rispetto delle procedure	<ul style="list-style-type: none">Conduce e realizza le attività di competenza con tempestività e nel rispetto delle indicazioni operative ricevute e definite dagli atti organizzativi interni;	
Flessibilità e disponibilità rispetto alle criticità operative	<ul style="list-style-type: none">Dimostra attenzione e partecipazione alle esigenze dell'unità organizzativa di appartenenza e dei colleghi	
Punteggio massimo totale		30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
inadeguato	scarso	gravemente insufficiente	insufficiente	appena insufficiente	sufficiente	discreto	buono	ottimo	eccellente