



## **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

### **Aggiornamento 2026**

**(adottato dal CdA INAPP con delibera n. 12 del 30 aprile 2026)**



## Indice

1	Premessa .....	3
2	L'INAPP in sintesi .....	5
3	I Documenti di programmazione dell'INAPP .....	7
4	Il Ciclo di gestione della performance .....	7
4.1	Programmazione strategica e operativa .....	8
4.2	Monitoraggio .....	10
4.3	Misurazione .....	10
4.4	Valutazione .....	11
4.5	Conclusione del Ciclo della performance: rendicontazione dei risultati e validazione della Relazione sulla Performance .....	11
5	La performance organizzativa .....	12
6	La performance individuale .....	15
6.1	Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale .....	18
6.2	Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali .....	20
6.3	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con inquadramento non dirigenziale responsabile delle unità organizzative di II livello e III livello .....	22
6.4	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con incarichi di responsabilità .....	23
6.5	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII).....	24
6.6	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico/amministrativo in assegnazione temporanea presso MLPS .....	25
6.7	Casi particolari .....	27
7	I processi di valutazione: soggetti e responsabilità .....	28
7.1	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa .....	28
7.2	Procedura per la misurazione e la valutazione della performance individuale .....	28
7.3	La procedura di conciliazione .....	30
	Allegato - Il Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo .....	31
	Premessa.....	31



## 1 Premessa

Il presente documento descrive la struttura e le modalità di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) nell'INAPP<sup>1</sup>, e aggiorna il precedente approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 18 del 19 dicembre 2025, ai sensi di quanto stabilito dall'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i. Tale normativa prevede, infatti, che *“le pubbliche amministrazioni adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”*.

Il documento tiene conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP). A tal proposito il DFP ha specificato<sup>2</sup> che la previsione normativa dell'aggiornamento annuale ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'OIV e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento.

L'aggiornamento del presente Sistema, applicabile a decorrere dall'anno 2026, tiene conto dei seguenti aspetti:

- esperienza maturata in applicazione dei precedenti Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance adottati dall'Istituto;
- disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni - Circolare del 3 gennaio 2024, n. 1;
- lettera del DFP *“Prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e di valutazione della performance individuale”*;
- Direttiva del DFP recante *“Pubblica Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti.”* del 14/01/2025.

L'aggiornamento del Sistema tiene conto non soltanto dei suddetti profili, ma si colloca nel processo di evoluzione dell'assetto organizzativo dell'Istituto, avviato in coerenza con i mutamenti intervenuti nel quadro di governance delle politiche del lavoro, conseguente alla soppressione dell'Agenzia nazionale politiche attive del lavoro (Anpal), al trasferimento delle funzioni dell'Agenzia al Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (MLPS) ed al trasferimento all'Inapp del personale ex Anpal appartenente al comparto ricerca<sup>3</sup>. L'Istituto, come già rappresentato nell'aggiornamento 2025 del SVMP, nel corso dell'ultimo anno ha realizzato un articolato intervento di riorganizzazione interna, che ha comportato la ridefinizione degli ambiti di competenza – e, in taluni casi, della denominazione – delle Strutture di Ricerca, la revisione del numero e delle attribuzioni dei Gruppi di Ricerca ad esse afferenti, nonché l'istituzione di Gruppi a carattere trasversale, funzionali all'approfondimento di tematiche di rilievo strategico e connotate da un approccio multidisciplinare.

Tali modifiche organizzative hanno inciso direttamente sulla configurazione delle responsabilità, sui processi decisionali e sulle modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi, rendendo necessario un adeguamento del SMVP al fine di garantirne coerenza, funzionalità e piena aderenza al nuovo assetto.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Si veda la nota circolare DFP- 980/P/2019 del 9 gennaio 2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

<sup>3</sup> Può ritenersi sostanzialmente conclusa la fase di transizione avviata nel 2023 e consolidatasi negli anni successivi attraverso alcuni passaggi determinanti: l'adozione delle nuove Linee di indirizzo del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali nei confronti dell'Istituto, il completamento del riassetto organizzativo ministeriale e la stipula degli atti convenzionali tra il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali e l'Istituto.



Nel corso del 2026 il percorso proseguirà con un'ulteriore razionalizzazione delle articolazioni organizzative e con la più puntuale definizione dei livelli di responsabilità ad esse associati, anche attraverso una revisione dell'assetto amministrativo e gestionale, con conseguenti riflessi sul sistema della performance.

In questo quadro di progressivo consolidamento organizzativo, gli interventi previsti per il 2026 si collocano in continuità con le indicazioni generali che disciplinano il ciclo della performance, rafforzandone l'impostazione complessiva.

La normativa vigente<sup>4</sup> e le Linee Guida emanate dal DFP (di seguito, Linee Guida) pongono, infatti, una particolare attenzione al livello più alto della pianificazione e alla centralità della performance organizzativa<sup>5</sup>, quale elemento di riferimento per l'azione dell'Istituto.

Negli anni passati 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.

La programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa sono strettamente connesse alla capacità dell'Istituto di perseguire la propria missione istituzionale di ricerca, nella quale si sostanzia il **valore pubblico** atteso e programmato, come declinato nei documenti di programmazione e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)<sup>6</sup>.

In tale contesto, il SMVP è configurato quale strumento di integrazione tra dimensione organizzativa e dimensione individuale, con l'obiettivo di valorizzare il contributo delle persone all'interno dell'Ente. La definizione e la valutazione della performance individuale sono pertanto impostate in coerenza con gli obiettivi istituzionali e organizzativi, assicurando l'allineamento tra responsabilità, risultati attesi e contributo effettivo al conseguimento delle finalità dell'Istituto.

Una ulteriore dimensione riguarda la valutazione partecipativa per la quale l'Istituto si impegna a pianificare dal 2026 un percorso triennale secondo quanto previsto dall'art. 19-bis comma 1 del D.lgs. 150/2009 s.m.i. e conformemente ai principi indicati nelle Linee guida e direttive del Dipartimento della Funzione pubblica, in coerenza con l'evoluzione del contesto organizzativo e dei sistemi informativi e di controllo di gestione.

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

L'aggiornamento 2026 del SMVP, previo parere vincolante dell'OIV<sup>7</sup> 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 dal DFP<sup>8</sup>.

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

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Linee guida per il Piano della performance – Ministeri, giugno 2017, pag. 5.

<sup>6</sup> Si veda sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente, al link "[Documenti di programmazione strategico-gestionali](#)".

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

<sup>8</sup> Ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.



## 2 L'INAPP in sintesi

L'Inapp è un Ente nazionale di ricerca, istituito con D.P.R. del 30 giugno 1973, n. 478 e regolato dall'articolo 10 del D. Lgs. 14 settembre 2015, n. 150 recante *'Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive'*, con il quale è stata ridisegnata la governance delle politiche del lavoro in Italia, che si occupa di studio, ricerca, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche negli ambiti del lavoro, istruzione e formazione, protezione sociale, politiche attive e passive del lavoro, terzo settore, inclusione sociale, e delle politiche che producono effetti sul mercato del lavoro.

L'Ente è dotato di indipendenza di giudizio e di autonomia scientifica, metodologica, organizzativa, amministrativa e contabile ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali.

Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 17 gennaio 2018, n. 2, ha adottato l'attuale Statuto dell'Istituto, che è entrato in vigore dal 2 maggio 2018 ed è stato redatto ai sensi del già menzionato art. 10, co. 2, del D. Lgs. 14 settembre 2015, n. 150 e dell'art. 4, co. 1, del D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 218, sulla semplificazione delle attività degli Enti pubblici di ricerca.

In base all'art. 4 dello Statuto, gli Organi dell'Ente sono:

- il Presidente,
- il Consiglio di amministrazione
- il Comitato scientifico
- il Collegio dei revisori dei conti.

Le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, di programmazione, di ricerca e tecnico-scientifico sono assicurate da Presidente e Consiglio di Amministrazione. Le funzioni gestionali ed amministrative sono assicurate dal Direttore Generale.

Per il conseguimento delle proprie finalità, l'INAPP si avvale di:

- Uffici e Servizi di Presidenza;
- Uffici e Servizi della Direzione Generale;
- Uffici Dirigenziali;
- Articolazioni organizzative dell'attività di ricerca (Strutture di ricerca e Gruppi di ricerca).

In INAPP lavorano circa 510 dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato e determinato inquadrati nei seguenti profili:

- Dirigente Amministrativo (I-II fascia)
- Ricercatore (I-II-III livello)
- Tecnologo (I-II-III livello)
- Funzionario di Amministrazione (IV-V livello)
- Collaboratore Tecnico (IV-V-VI livello)
- Collaboratore di Amministrazione (V-VI-VII livello)
- Operatore Tecnico (VI-VII-VIII livello)
- Operatore di Amministrazione (VII-VIII livello).

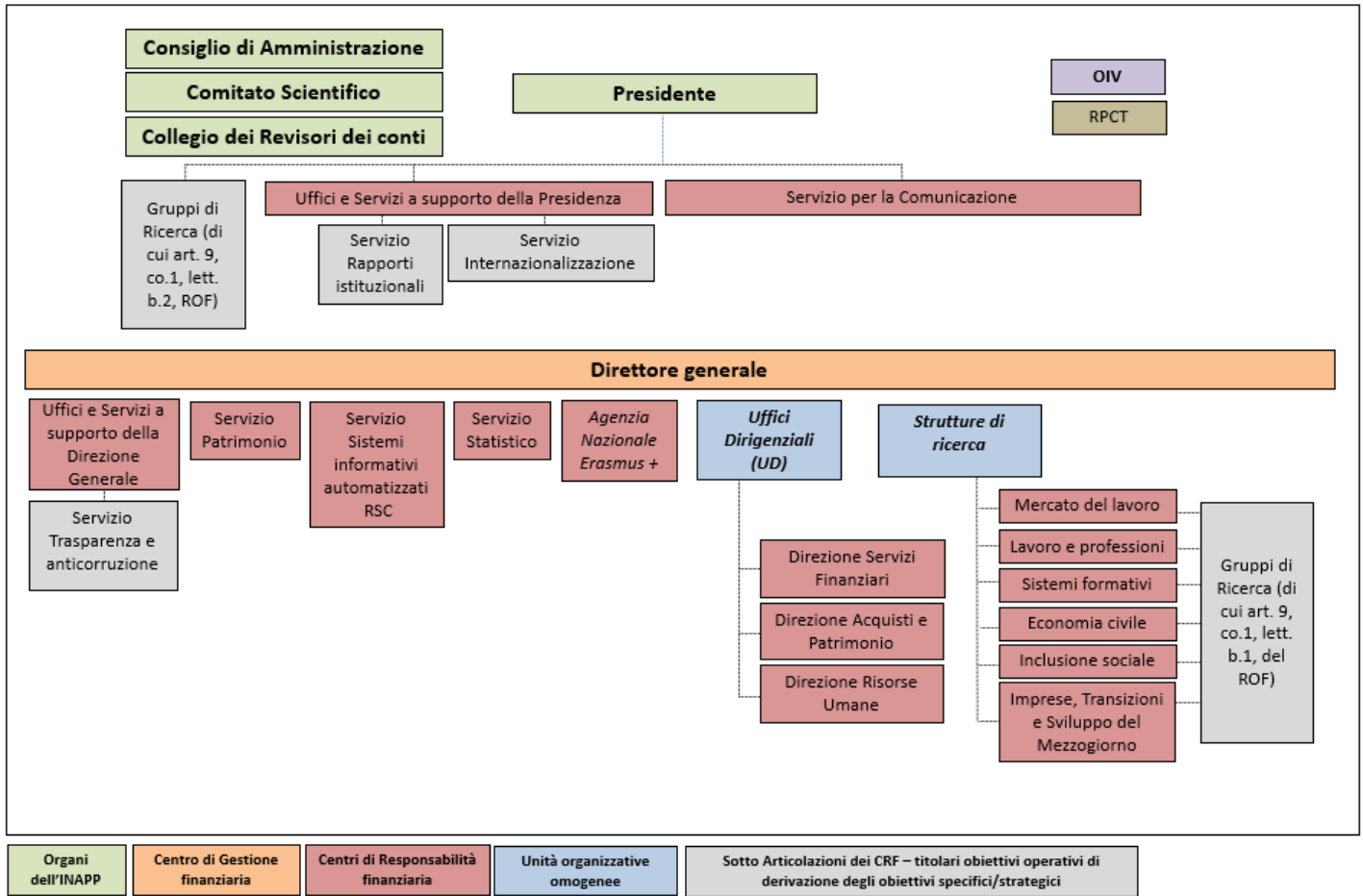
In base a quanto previsto nel Regolamento di Amministrazione, contabilità e finanza, l'Inapp è organizzato in un **"Centro di gestione finanziaria"**, che corrisponde con la figura del Direttore generale, responsabile dell'intera attività organizzativa, amministrativa e gestionale dell'Istituto e in **"Centri di responsabilità finanziaria"** (CRF), corrispondenti alle strutture organizzative, tra cui gli Uffici Dirigenziali, cui sono assegnate le risorse finanziarie, umane e strumentali e ai quali il Centro di gestione finanziaria può delegare il potere di contrarre impegni di spesa a carico dell'Istituto, al fine del perseguimento di determinati obiettivi.

Il Centro di gestione finanziaria è l'ufficio competente a contrarre e riconoscere rapporti obbligatori attivi o passivi a carico dell'Istituto. I Centri di responsabilità finanziaria sono gli uffici competenti ad effettuare, in relazione agli ambiti di attività agli stessi attribuiti, l'istruttoria degli atti di spesa e di entrata e a proporre l'adozione al Centro di gestione finanziaria.



Di seguito è rappresentata la struttura organizzativa dell'INAPP ai fini del ciclo della performance<sup>9</sup>.

**Figura 1:** Organigramma INAPP



Legenda: OIV=Organismo di Valutazione indipendente; RPCT=Responsabile Prevenzione corruzione e trasparenza; RSC=Responsabile per la cybersicurezza.

<sup>9</sup> Nell'organigramma viene recepita la modifica degli Uffici dirigenziali approvata dal Consiglio di Amministrazione con la Delibera n. 6 del 31 marzo 2026.



### 3 I Documenti di programmazione dell'INAPP

Nel contesto della performance i documenti di programmazione da considerare sono:

- L'Atto di indirizzo del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali e gli Indirizzi strategici triennali, proposti dal Presidente dell'INAPP, deliberati dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto;
- Il Piano Triennale delle Attività (PTA) - ai sensi del comma 3 dell'art. 2 dello Statuto dell'Inapp "(...) *il Piano triennale delle attività di cui all'articolo 7 del decreto legislativo n. 218 del 2016 e i suoi aggiornamenti, esplicitano gli obiettivi quantitativi e qualitativi delle attività istituzionali, di ricerca scientifica e di terza missione, individuando altresì le risorse ad essi dedicate.*" Nel PTA, che confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), vengono pertanto definiti i programmi/progetti di ricerca, i risultati scientifici e socioeconomici attesi, nonché il fabbisogno di personale e le risorse strumentali e finanziarie previste per ciascuno dei programmi e progetti in cui è lo stesso articolato.
- Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - introdotto dall'articolo 6 del decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, nonché il D.P.R. 24 giugno 2022 n. 81 e il D.M. 30 giugno 2022 n. 132, è il documento nel quale sono esplicitati i collegamenti tra le strategie dell'Ente e la conseguente programmazione operativa in termini di obiettivi di performance (*cascading*). In esso viene evidenziata anche la coerenza con gli strumenti di gestione e valorizzazione del capitale umano, in particolare il reclutamento, il lavoro agile, la formazione e le azioni finalizzate al rispetto della parità di genere, nonché gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione<sup>10</sup>. Nella specifica sezione sul "Valore pubblico" sono definiti i possibili impatti generati dall'azione dell'INAPP sul "benessere" sociale delle comunità di riferimento (stakeholders) dell'Ente.
- Il Bilancio preventivo e nelle relative note di variazione, documento contabile redatto annualmente al fine di determinare le entrate previste e le spese programmate durante il corso dell'anno. Nel PIAO devono essere indicati i collegamenti tra la pianificazione strategica e operativa e le risorse economiche previste nel Bilancio, necessarie per poterla realizzare.

### 4 Il Ciclo di gestione della performance

L'INAPP, in qualità di Ente pubblico di ricerca, applica la disciplina in materia di performance nel rispetto degli indirizzi emanati dal Ministro per la Pubblica amministrazione e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con particolare riferimento al D. Lgs. 150/2009 e s.m.i.

Il Ciclo della performance costituisce un processo organico attraverso il quale l'Istituto definisce gli obiettivi, assegna le risorse necessarie al loro conseguimento, monitora lo stato di attuazione delle attività, adotta eventuali interventi correttivi, misura e valuta i risultati e ne assicura la rendicontazione, anche ai fini della valorizzazione del merito.

L'Istituto si conforma alle Linee guida dell'ANVUR<sup>11</sup> ai fini della propria pianificazione. In coerenza con esse e con il D. Lgs. n. 218/2016, l'articolazione degli indirizzi strategici in **Ricerca istituzionale**, **Ricerca scientifica** e **Terza missione**, nonché la programmazione delle relative attività, seguono nel Piano triennale lo schema di classificazione previsto per gli Enti pubblici di ricerca.

Il ciclo della performance dell'INAPP coinvolge, secondo le rispettive competenze, gli organi di indirizzo e le strutture scientifiche e gestionali dell'Istituto. In particolare:

- il Consiglio di amministrazione, quale organo di indirizzo politico-amministrativo, cui compete l'esercizio delle funzioni di indirizzo strategico, la definizione degli obiettivi generali e dei programmi da attuare, nonché l'approvazione degli atti di pianificazione e programmazione;

---

<sup>10</sup> ANAC, Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025, che richiama l'integrazione tra programmazione della performance, prevenzione della corruzione e trasparenza nell'ambito del PIAO, in funzione della tutela e della creazione di Valore pubblico.

<sup>11</sup> Si veda "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli enti pubblici di ricerca Italiani" approvate dall'Anvur con Delibera del 20 luglio 2015, n. 103.



- il responsabile del Centro di Gestione Finanziaria (CGF), cui è attribuita la responsabilità dei programmi di bilancio assegnati, nonché la responsabilità amministrativa e gestionale delle attività di competenza e dei relativi risultati;
- i dirigenti e i titolari di incarichi di responsabilità, che partecipano al processo di programmazione contribuendo alla definizione di obiettivi e risorse, sia nella fase di indirizzo (top down) sia in quella di proposta e articolazione operativa (bottom up), nonché alle attività di monitoraggio e valutazione, in qualità sia di valutatori sia di soggetti valutati.

Una volta concluse le attività propedeutiche all'avvio del Ciclo di gestione della performance — che portano alla predisposizione dei documenti di programmazione richiamati e alla definizione delle relative connessioni con il PIAO —, in attuazione dell'art. 4, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009, il Ciclo della performance dell'INAPP si articola nelle seguenti fasi:

#### 4.1 Programmazione strategica e operativa

La fase iniziale di avvio del ciclo della Performance e definizione degli obiettivi strategici prende avvio con l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione, entro la fine dell'anno precedente a quello di riferimento, degli Indirizzi strategici proposti dal Presidente dell'INAPP. Tali indirizzi individuano gli obiettivi da perseguire e i programmi da realizzare, tenuto conto delle linee di indirizzo del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, e concorrono a orientare l'azione amministrativa e gestionale, nonché a delineare il **Valore pubblico** che l'Istituto si propone di realizzare. Gli Indirizzi strategici costituiscono il riferimento unitario per il ciclo di bilancio, la programmazione strategica dell'Istituto e il ciclo della performance, sulla cui base prende avvio il processo integrato di pianificazione rappresentato nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), adottato annualmente entro il 31 gennaio, ai sensi dell'articolo 6 del Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113.

Nella fase di programmazione, l'INAPP procede alla definizione degli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo.

Le dimensioni della performance che l'INAPP considera sono tre: la performance istituzionale, la performance organizzativa e la performance individuale.

- a) **La performance istituzionale**, intesa quale performance complessiva dell'Istituto, deriva dagli indirizzi strategici, definiti nei documenti di programmazione triennale. Essa fa riferimento agli **obiettivi specifici/strategici**<sup>12</sup>, programmati su base triennale con aggiornamento annuale a scorrimento, che coincidono con gli obiettivi di **Valore pubblico**, in quanto esprimono e traducono operativamente la missione istituzionale dell'Istituto e ne orientano l'azione complessiva. Gli obiettivi specifici/strategici fanno riferimento ai tre ambiti definiti<sup>13</sup> e obbligatori per gli EPR<sup>14</sup> non vigilati dal Ministero dell'Università e della ricerca (MUR), ovvero alla Ricerca Istituzionale (OS1), Ricerca scientifica (OS2) e Terza Missione (OS3), già richiamati nel paragrafo precedente; agli obiettivi strategici, emanati dal Presidente Inapp, con riferimento al tema della prevenzione della corruzione e per la trasparenza amministrativa e agli obiettivi riferiti alle priorità operative complementari, ossia all'adeguamento delle condizioni interne, abilitanti e positive, richieste dall'attuazione della strategia definita che fanno riferimento a tre dimensioni chiave: la salute organizzativa, la salute professionale e la salute digitale.

---

<sup>12</sup> Per obiettivo strategico si intende il risultato di medio-lungo periodo che l'Istituto intende conseguire in coerenza con il proprio mandato istituzionale e con le priorità programmatiche definite dagli organi di indirizzo. Esprime una finalità di carattere generale, orienta l'azione complessiva dell'Istituto e costituisce il riferimento per la successiva articolazione degli obiettivi operativi e delle attività.

<sup>13</sup> Si rinvia all'art. 17 del D. Lgs. n. 218, del 25 novembre 2016 e alle "Linee guida per la valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 218", approvate con Delibera del Presidente dell'Anvur n. 11 del 9 giugno 2017, nonché approvate dalla Consulta dei Presidenti degli Enti Pubblici di Ricerca (ConPer) nella seduta del 6 giugno 2017.

<sup>14</sup> Si veda art. 17, comma 6, del D. Lgs. n. 218, del 25 novembre 2016.



- b) **La performance organizzativa**, riferita agli **obiettivi operativi**<sup>15</sup>, programmati su base annuale, assegnati alle singole Unità organizzative. Tali obiettivi possono essere direttamente attuativi degli obiettivi specifici/strategici oppure di funzionamento, e individuano il contributo atteso da ciascuna Unità organizzativa ai fini del conseguimento degli obiettivi istituzionali.
- c) **La performance individuale** che fa riferimento al contributo che ogni individuo, a seconda del proprio ruolo, offre per il raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto. Essi individuano contributi specifici, misurabili e temporalmente definiti, che il soggetto è chiamato a realizzare nel periodo di riferimento, e costituiscono parametro per la valutazione della performance individuale.

Figura 2: dimensioni della Performance dell'INAPP



Le dimensioni “b” e “c” possono entrare in varia misura nei metodi di calcolo per la valutazione della performance Individuale del Direttore Generale, Dirigenti amministrativi e Responsabili delle articolazioni organizzative dell'Istituto.

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.

La definizione degli obiettivi sia specifici/strategici che operativi permette 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.**

<sup>15</sup> Per obiettivo operativo si intende il risultato concreto, misurabile e temporalmente definito da conseguire nel breve periodo, funzionale al raggiungimento, in via diretta o indiretta, dell'obiettivo specifico/strategico di riferimento e coerente con le responsabilità attribuite all'Unità organizzativa.



## 4.2 Monitoraggio

Il monitoraggio costituisce una fase di controllo finalizzata alla rilevazione in corso d'anno di eventuali criticità suscettibili di incidere sul conseguimento degli obiettivi programmati. In presenza di scostamenti o impedimenti rilevanti, si procede all'adozione di interventi correttivi sulla programmazione.

L'INAPP prevede, in ogni caso, un momento di monitoraggio nel mese di giugno di ciascun anno.

In occasione del monitoraggio è previsto, laddove necessario o ritenuto opportuno, un colloquio di feedback tra valutato e valutatore, finalizzato a favorire il confronto e la condivisione dei risultati parziali raggiunti. Tale momento di dialogo, oltre a favorire l'individuazione dei correttivi necessari, è volto a rafforzare la cultura della valutazione, superando una logica meramente adempimentale e promuovendo uno scambio costruttivo tra i soggetti coinvolti nel ciclo della performance.

Il monitoraggio è effettuato mediante la rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi, sulla base degli indicatori e dei target definiti nel PIAO in sede di programmazione, con attribuzione di un punteggio coerente con il grado di raggiungimento conseguito, secondo la scala di valutazione riportata nella tabella seguente.

Grado di raggiungimento	Descrizione
1	Non è stata effettuata alcuna attività in relazione all'obiettivo assegnato
2	Sono state implementate le attività specifiche previste e programmate per il periodo preso in considerazione finalizzate alla realizzazione dell'obiettivo
3	L'obiettivo è stato completamente raggiunto in data anticipata rispetto alla previsione programmata

Ai responsabili delle articolazioni organizzative dell'Istituto viene chiesto di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ed eventualmente di avviare una revisione per ridefinire obiettivi e/o target divenuti non più coerenti o perseguibili. L'eventuale richiesta di modifica degli obiettivi assegnati prevede l'approvazione da parte del Direttore Generale che assegna gli obiettivi di performance.

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 Relazione<sup>16</sup>.

## 4.3 Misurazione

La fase di misurazione serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'INAPP nel suo complesso (performance Istituzionale), i contributi realizzati dalle articolazioni organizzative (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali)<sup>17</sup>.

La rilevazione del risultato associato a ciascun obiettivo avviene mediante gli indicatori definiti in sede di programmazione. La misurazione così ottenuta rappresenta la base informativa necessaria per la successiva valutazione. Ai fini dell'affidabilità del processo è essenziale, come già rappresentato, che obiettivi e indicatori siano formulati in modo chiaro, coerente e verificabile.

Al fine di rendere misurabile la performance sia a livello di Istituto sia a livello di Unità organizzative dello stesso, nella sezione del PIAO dedicata alla performance, ogni obiettivo specifico/strategico e operativo è corredato da uno o più indicatori, funzionali a rappresentare in modo articolato le attività svolte e i risultati attesi.

Obiettivi, indicatori e target sono definiti in modo da esprimere risultati migliorativi rispetto agli standard

<sup>16</sup> Art. 6, comma 1, del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

<sup>17</sup> 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 sono attività distinte ma complementari..." DFP, Linea guida n. 2, pag.10



registrati dall'Istituto o, ove pertinente, il mantenimento di livelli di operatività già ritenuti ottimali.

Qualora a un obiettivo siano associati più indicatori, a ciascuno è attribuito un peso percentuale; la somma dei pesi deve essere pari al 100. La ponderazione è stabilita in funzione della rilevanza dei singoli indicatori rispetto all'obiettivo di riferimento.

#### **4.4 Valutazione**

Con la fase di valutazione si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Gli esiti della misurazione, confrontati con i target stabiliti nella fase di programmazione (eventualmente modificati nella fase di monitoraggio), determinano il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance. Viene verificato l'allineamento oppure lo scostamento (in positivo o in negativo) dei risultati degli indicatori rispetto ai valori di riferimento (target).

La valutazione, effettuata dal Direttore Generale, è determinata in relazione al livello di conseguimento registrato.

La misurazione e valutazione della performance si riferiscono ad ambiti differenti ma tra loro correlate:

1. Istituto nel suo complesso;
2. singole articolazioni dell'Istituto;
3. individui.

Le due prospettive risultano strettamente interconnesse lungo l'intero ciclo della performance: il conseguimento dei risultati organizzativi presuppone infatti il contributo coordinato e coerente delle prestazioni individuali, che ne costituiscono il presupposto essenziale.

#### **4.5 Conclusione del Ciclo della performance: rendicontazione dei risultati e validazione della Relazione sulla Performance**

Al termine di ogni esercizio, l'Istituto rendiconta i risultati conseguiti nella Relazione sulla performance, che, ai sensi del D. Lgs. 150/2009, costituisce l'output della fase di valutazione. In tale documento sono evidenziati, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel PIAO, sia a livello dell'Istituto nel suo complesso (obiettivi specifici/strategici), sia a livello delle unità organizzative (obiettivi operativi), sia a livello individuale. La Relazione illustra inoltre le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione.

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



## 5 La performance organizzativa

La performance organizzativa si concretizza in obiettivi operativi, derivanti dagli obiettivi specifici/strategici, ovvero in obiettivi funzionali assegnati annualmente alle singole Unità organizzative di maggiore rilevanza (CRF), orientati al miglioramento dei processi interni, alla qualificazione delle attività di ricerca e produzione scientifica, nonché al rafforzamento delle funzioni tecnico-istituzionali e delle attività di terza missione, con particolare attenzione alle tematiche trasversali.

Gli obiettivi specifici/strategici, definiti nell'ambito del ciclo della performance e in coerenza con gli strumenti di programmazione sopra descritti, sono ripartiti tra le diverse Unità organizzative dell'Istituto secondo la logica del *cascading*, in relazione alle funzioni istituzionali, scientifiche e gestionali attribuite.

Le Unità organizzative cui non siano attribuiti obiettivi di cui sopra, concorrono comunque alla realizzazione delle finalità istituzionali e alla complessiva performance dell'Ente attraverso lo svolgimento di attività di supporto, coordinamento, gestione o abilitazione dei processi organizzativi, assicurando il necessario contributo al perseguimento.

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)<sup>18</sup>.

Ai fini della programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa, le Unità organizzative sono considerate in relazione al grado di complessità delle funzioni esercitate, al livello di autonomia finanziaria e gestionale riconosciuto e alle responsabilità attribuite.

Stante l'attuale assetto organizzativo, esse sono pertanto considerate secondo la seguente classificazione:

**Unità di II livello** che corrispondono ai Centri di Responsabilità Finanziaria (CRF), cui sono attribuiti, mediante il processo di *cascading* sopra accennato, obiettivi operativi derivanti dagli obiettivi specifici/strategici dell'Istituto ed ulteriori obiettivi operativi funzionalmente ad essi connessi;

**Unità di III livello** che corrispondono alle Sotto Articolazioni organizzative dei CRF, alle quali sono assegnati obiettivi operativi di derivazione dagli obiettivi specifici/strategici, funzionali al perseguimento degli obiettivi attribuiti all'Unità di II livello di appartenenza e, per il loro tramite, al conseguimento dei risultati istituzionali complessivi.

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 valutazione dei risultati ottenuti nell'annualità avvengono con riferimento agli indicatori e ai target previsti per ogni obiettivo.

Gli indicatori ed i target<sup>19</sup> riferiti agli **obiettivi specifici/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/strategici, dovranno

---

<sup>18</sup> Si veda sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente, al link "[Documenti di programmazione strategico-gestionali](#)".

<sup>19</sup> Art. 4, comma 2, lett. a) e b), del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.



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 PTPCT<sup>20</sup> 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<sup>21</sup>”*.

Tale impostazione è stata ulteriormente sviluppata nei successivi aggiornamenti del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e, in particolare, nel PNA 2025<sup>22</sup>, che inquadra la prevenzione della corruzione quale leva di creazione e protezione del Valore pubblico e ne sottolinea la natura trasversale rispetto a tutte le attività funzionali alla realizzazione della missione istituzionale delle amministrazioni. In questa prospettiva, le amministrazioni sono chiamate a pianificare nel PIAO specifici obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, declinandoli in misure volte a presidiare anche gli obiettivi di performance e, attraverso questi, gli obiettivi di Valore pubblico. A tal fine, è altresì raccomandata l'introduzione di indicatori idonei a misurare il contributo delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza al conseguimento degli obiettivi di Valore pubblico.

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 perseguimento di quanto previsto dal Decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021 e s.m.i.<sup>23</sup>, 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;
- c-bis) sul fabbisogno di personale per la transizione digitale e l'innovazione tecnologica, con focus su intelligenza artificiale, sicurezza informatica e gestione dei dati;
- 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;

---

<sup>20</sup> Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, anch'esso compreso nel PIAO.

<sup>21</sup> ANAC, Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, pag.13.

<sup>22</sup> ANAC, Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025, pag. 46.

<sup>23</sup> Art. 6, comma 2, del Decreto-Legge n. 80 del 9 giugno 2021 e s.m.i.



- 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.
-



## 6 La performance individuale

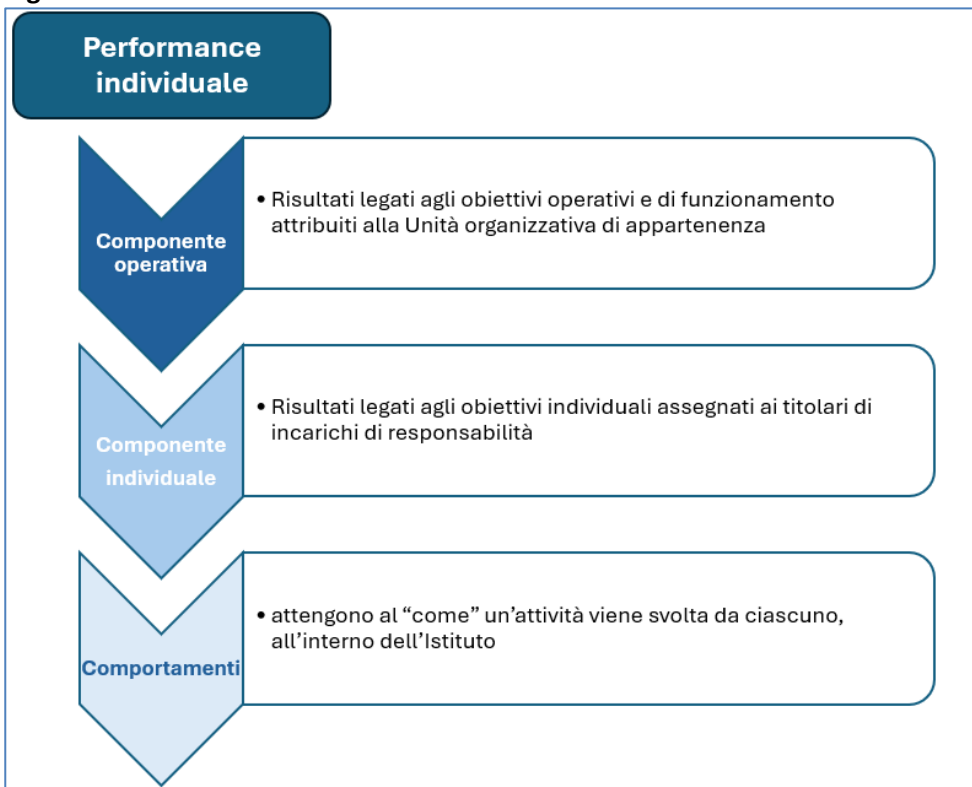
In una logica di forte coerenza tra performance organizzativa e individuale<sup>24</sup> si articola, di seguito, la metodologia per la programmazione, la misurazione e la valutazione della performance individuale.

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono le seguenti:

- Contributo alla performance organizzativa, riferito ai risultati dell'Istituto cui il valutato contribuisce, con particolare riguardo al grado di conseguimento degli obiettivi operativi e di funzionamento assegnati alla Unità organizzativa di appartenenza. Il peso attribuito a tale componente, indicato nelle schede di valutazione, è determinato in relazione alle attività svolte ed alle responsabilità assegnate;
- Obiettivi individuali, riferiti ai risultati del singolo valutato, in relazione agli incarichi di responsabilità affidati;
- Comportamenti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'Istituto<sup>25</sup>.

**Figura 3:** dimensioni della Performance Individuale



In coerenza con quanto previsto dalle Linee guida del DFP in materia di Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la mappatura dei ruoli organizzativi costituisce un presupposto essenziale per il corretto funzionamento del Sistema. Essa consente, infatti, di individuare cluster omogenei e di collocarli nell'ambito

<sup>24</sup> Art. 9 del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

<sup>25</sup> Si veda, in allegato, il Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.



dell'assetto gerarchico e operativo dell'Istituto, costituendo la base per l'attribuzione degli obiettivi e per la valutazione della performance individuale.

La mappatura dei cluster organizzativi è riportata nella tabella seguente, che ne evidenzia il livello di inquadramento e le modalità di assegnazione degli obiettivi.

Livello organizzativo	Assegnazione di risorse	Tipologia di obiettivi	Contributo alla performance
– Direttore generale - <b>I Livello</b>	Centro di gestione finanziaria	Obiettivi specifici/strategici e Obiettivi individuali	Diretto: responsabilità del conseguimento degli obiettivi specifici/strategici
– Responsabile di Centro di Responsabilità Finanziaria (CRF) - <b>II Livello</b>	Assegnatarie di risorse finanziarie, umane e strumentali (CRF)	Obiettivi operativi direttamente collegati agli obiettivi specifici/strategici dell'Istituto e obiettivi individuali	Diretto: responsabilità del conseguimento degli obiettivi strategici declinati a livello operativo
– Responsabile di Sotto Articolazioni dirette del CRF – <b>III Livello</b>	Non assegnatarie di risorse finanziarie ma solo umane; operano nell'ambito delle risorse attribuite al II livello	Obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici, funzionali agli obiettivi dell'Unità di II livello, e obiettivi individuali	Diretto: responsabilità del conseguimento degli obiettivi operativi assegnati Indiretto: concorso alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza
– Ulteriori incarichi di responsabilità	Nessuna assegnazione diretta di risorse	Obiettivi individuali	Indiretto: concorso alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza

Gli obiettivi operativi e individuali delle Unità di II livello e dei loro responsabili sono individuati dal Direttore Generale, anche su proposta degli stessi responsabili.

Gli obiettivi operativi delle Unità di III livello e quelli individuali dei responsabili delle medesime unità e degli ulteriori incarichi sono individuati dal Direttore Generale, anche su proposta avanzata dai responsabili delle Unità di III livello, condivisa con i responsabili delle unità interessate.

Ai fini del presente Sistema, in deroga alla disciplina delle Unità organizzative di II e III livello sopra descritta in tabella, costituiscono eccezione i Gruppi di ricerca di cui all'art. 9, co. 1, lett. b.2, ROF, ai quali, pur rientrando tra le unità organizzative di III livello, data la loro specifica natura legata a nuclei tematici di ricerca individuati direttamente dal Presidente, gli obiettivi operativi vengono assegnati direttamente dal Direttore generale, sentito il Presidente, e non sono collegati agli obiettivi del CRF di appartenenza.

Gli obiettivi individuali possono riguardare l'attuazione di specifiche disposizioni normative per le quali è espressamente richiesto il recepimento nella valutazione della performance individuale (come, ad esempio, quelle contenute nelle direttive e circolari del Ministro della Pubblica amministrazione in materia di formazione, oppure quelle del Ministero dell'Economia e Finanze, riguardanti i tempi pagamento delle



fatture)<sup>26</sup>; altri obiettivi individuali possono essere formulati in applicazione delle misure anticorruzione e trasparenza amministrativa fissate nel PIAO, oppure possono essere attribuiti sulla base di specifiche esigenze di programmazione dell'Ente o con riferimento agli incarichi affidati.

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.

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.

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 punti<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> In riferimento all'ambito riguardante i tempi di pagamento delle fatture, la circolare Applicazione della Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024 della Ragioneria generale dello Stato e Dipartimento della Funzione pubblica in materia di riduzione dei tempi di pagamento e successive, prevede che nei SMVP vengano indicati specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento, da valutare, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato.

<sup>27</sup> 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.



## 6.1 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
<b>Istituzionale – organizzativa</b> Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi specifici/strategici attribuiti al Direttore Generale. (media aritmetica dei risultati % conseguiti)	40
<b>Individuale</b> Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali del Direttore Generale. (media aritmetica dei risultati % conseguiti)	40
<b>Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo</b> Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione.	20
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Il punteggio complessivo dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo, risultante dalla somma dei singoli ambiti/fattori indicati nella tabella sottostante, è successivamente normalizzato mediante proporzione aritmetica al punteggio massimo conseguibile pari a 20 punti (corrispondente a 100), così da garantire la comparabilità dei risultati all'interno della medesima scala di valutazione.

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo <sup>28</sup>		
Ambiti	Fattori	Scala 1-10 <sup>29</sup>
<b>Gestione e problem solving</b>	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Capacità di delega	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
<b>Orientamento al risultato</b>	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	

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 pagamento<sup>30</sup> 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

<sup>28</sup> Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

<sup>29</sup> È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione.

<sup>30</sup> 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".



gennaio 2024.

A tal fine è stato previsto, nella componente individuale del Direttore Generale, uno specifico **obiettivo 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, 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 2025<sup>31</sup>, 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 afferenti 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.

---

<sup>31</sup> 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".



## 6.2 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 (II livello) è collegata a:

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

Il punteggio complessivo dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo, risultante dalla somma dei singoli ambiti/fattori indicati nella tabella sottostante, è successivamente normalizzato mediante proporzione aritmetica al punteggio massimo conseguibile pari a 20 punti (corrispondente a 100), così da garantire la comparabilità dei risultati all'interno della medesima scala di valutazione.

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo <sup>32</sup>		
Ambiti	Fattori	Scala 1-10 <sup>33</sup>
<b>Gestione e problem solving</b>	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Capacità di delega	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
<b>Orientamento al risultato</b>	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	

La componente individuale dei Dirigenti amministrativi responsabili degli Uffici dirigenziali non generali comprende ulteriori obiettivi, 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 2025<sup>34</sup>, 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

<sup>32</sup> Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

<sup>33</sup> È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione.

<sup>34</sup> 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".



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 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 Direzione Servizi Finanziari**, ha previsto uno specifico **obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento**<sup>35</sup> 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.

---

<sup>35</sup> 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".



### 6.3 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con inquadramento non dirigenziale responsabile delle unità organizzative di II livello e III livello

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile delle unità organizzative di II e III livello<sup>36</sup> è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
<b>Operativa</b> Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di competenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti).	60
<b>Individuale</b> Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi individuali assegnati).	20
<b>Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo</b> Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione.	20
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Il punteggio complessivo dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo, risultante dalla somma dei singoli ambiti/fattori indicati nella tabella sottostante, è successivamente normalizzato mediante proporzione aritmetica al punteggio massimo conseguibile pari a 20 punti (corrispondente a 100), così da garantire la comparabilità dei risultati all'interno della medesima scala di valutazione.

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo <sup>37</sup>		
Ambiti	Fattori	Scala 1-10 <sup>38</sup>
<b>Gestione e problem solving</b>	Programmazione e gestione delle risorse	
	Gestione criticità e <i>problem solving</i>	
	Iniziativa	
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	Gestione e sviluppo competenze organizzative	
	Capacità di delega	
	Motivazione del personale agendo come modello di ruolo	
	Relazioni e comunicazione	
<b>Orientamento al risultato</b>	Consapevolezza dell'impatto	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	
	Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione	

Se nell'annualità un dipendente ha assolto funzioni di responsabilità di più unità organizzative di II o di III 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.

<sup>36</sup> 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.

<sup>37</sup> Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

<sup>38</sup> È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione.



#### 6.4 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con incarichi di responsabilità

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale con incarichi di responsabilità di IV livello e di Unità funzionali<sup>39</sup> è collegata a:

Componente	Punteggio max conseguibile
<b>Operativa</b> Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi di regola assegnati alla superiore unità organizzativa di II o III livello di appartenenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti).	50
<b>Individuale</b> 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
<b>Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo</b> Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione	30
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Il punteggio complessivo dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo, risultante dalla somma dei singoli ambiti/fattori indicati nella tabella sottostante, è successivamente normalizzato mediante proporzione aritmetica al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti (corrispondente a 60), così da garantire la comparabilità dei risultati all'interno della medesima scala di valutazione.

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo <sup>40</sup>	
Ambiti	Scala 1-10 <sup>41</sup>
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	

Se nell'annualità un dipendente ha assolto funzioni di responsabilità di più unità organizzative, 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.

<sup>39</sup> 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.

<sup>40</sup> Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

<sup>41</sup> È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione.



## 6.5 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
<b>Operativa</b> Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di afferenza (media aritmetica dei risultati % conseguiti) o, in assenza, alla unità organizzativa comunque di riferimento.	70
<b>Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo</b> Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione	30
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Il punteggio complessivo dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo, risultante dalla somma dei singoli ambiti/fattori indicati nella tabella sottostante, è successivamente normalizzato mediante proporzione aritmetica al punteggio massimo conseguibile pari a 20 punti (corrispondente a 60), così da garantire la comparabilità dei risultati all'interno della medesima scala di valutazione.

Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo <sup>42</sup>	
Ambiti	Scala 1-10 <sup>43</sup>
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	

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.

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

<sup>43</sup> È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione.



## 6.6 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
<b>Operativa</b> Livello % di conseguimento degli indicatori/target programmati relativi agli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di assegnazione	70 <sup>44</sup>
<b>Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo</b> Rispondenza dei comportamenti e delle competenze espresse nel ruolo e nelle attività di assegnazione	30
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Il punteggio complessivo dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo, risultante dalla somma dei singoli ambiti/fattori indicati nella tabella sottostante, è successivamente normalizzato mediante proporzione aritmetica al punteggio massimo conseguibile pari a 30 punti (corrispondente a 60), così da garantire la comparabilità dei risultati all'interno della medesima scala di valutazione.

---

<sup>44</sup> La valutazione della performance conseguita dalla competente struttura del MLPS viene normalizzata (secondo proporzione aritmetica) al punteggio massimo conseguibile pari a 70 punti.



Comportamenti organizzativi e competenze di ruolo <sup>45</sup>	
Ambiti	Scala 1-10 <sup>46</sup>
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	

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.

---

<sup>45</sup> Si rinvia, in allegato, al Dizionario dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo.

<sup>46</sup> È stata scelta una scala di valutazione a dieci punti, così da favorire la differenziazione della valutazione.



## 6.7 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.



## 7 I processi di valutazione: soggetti e responsabilità

I processi valutativi della performance concernono l'insieme delle attività dell'Istituto<sup>47</sup> 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.

### 7.1 Procedura per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

La funzione di misurazione e valutazione annuale delle **performance organizzativa** è assolta<sup>48</sup> :

- dai Responsabili delle Unità organizzative di II e III livello, i quali provvedono **entro il mese di marzo** alla rendicontazione dei risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi operativi assegnati alla struttura di competenza. La rilevazione del grado di raggiungimento avviene con riferimento a ciascun indicatore definito in sede di programmazione, con puntuale evidenziazione delle eventuali cause che abbiano determinato scostamenti negativi rispetto ai valori obiettivo (target);
- dal Direttore Generale, che procede alla valutazione in relazione al livello di conseguimento rilevato, tenendo conto delle cause o dei fattori che abbiano determinato eventuali scostamenti, in positivo o in negativo, rispetto al target assegnato:

**Entro il 15 aprile** dell'anno successivo a quello di riferimento, il Direttore Generale trasmette al Presidente e all'OIV una relazione valutativa completa, analitica e debitamente documentata sul livello di conseguimento complessivo come Istituto di ciascun indicatore e target previsto dagli obiettivi specifici/strategici, assegnati con il PIAO all'Istituto stesso;

- dall'OIV, cui compete la misurazione e valutazione della performance istituzionale nel suo complesso<sup>49</sup>. 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 compiti<sup>50</sup>;
- dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, che delibera entro il **31 maggio** 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'OIV<sup>51</sup> entro il **30 giugno** di ogni anno.

### 7.2 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.

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'OIV<sup>52</sup> per quanto concerne la componente

---

<sup>47</sup> 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

<sup>48</sup> Art. 7, comma 2, del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

<sup>49</sup> Art. 7, comma 2, lett. a), del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

<sup>50</sup> Art. 14, comma 4-ter del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

<sup>51</sup> Art. 14, comma 4, lett. c) del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.

<sup>52</sup> Art. 14, comma 4, lett. e), del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.



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 responsabilità della valutazione della performance individuale dei **Responsabili di unità di II livello** compete al Direttore Generale, su proposta del valutato. Per i **Responsabili di unità di II livello** a supporto della Presidenza la valutazione della performance individuale è effettuata dal Direttore generale su proposta del Presidente. La valutazione della performance individuale dei Responsabili di II livello è trasmessa al valutato dal Direttore Generale. Il valutato sottoscrive la stessa per presa visione.

La responsabilità della valutazione della performance individuale dei **Responsabili di unità di III livello e degli ulteriori dipendenti con incarichi di responsabilità** compete ai Responsabili delle unità organizzative di II livello di appartenenza. La valutazione della performance individuale dei Responsabili di unità di III livello e degli ulteriori dipendenti con incarichi di responsabilità, espressa sentiti i responsabili delle unità di III livello cui eventualmente fanno capo, è trasmessa loro dai Responsabili delle unità organizzative di appartenenza. Il valutato sottoscrive la stessa per presa visione.

Ai fini del presente Sistema, in conseguenza della specificità sopra descritta in relazione ai Gruppi di ricerca di cui all'art. 9, co. 1, lett. b.2, del ROF, la valutazione della performance individuale è effettuata direttamente dal Direttore generale, sentito il Presidente.

La valutazione della performance individuale del **personale tecnico/amministrativo** (livelli IV- VIII) è trasmessa dai Responsabili delle unità organizzative di II livello di appartenenza. Il valutato sottoscrive la stessa per presa visione.

Fermo quanto sopra, al fine di assicurare la maggiore omogeneità di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze di ruolo espresse, l'Istituto 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)<sup>53</sup> e prima della trasmissione al valutato della proposta valutativa, l'Istituto può procedere ad un confronto con i valutatori al fine di verificare l'omogenea applicazione dei criteri

---

<sup>53</sup> Si rinvia a DFP, Linee Guida n. 2, pagg. 31-32.



valutativi<sup>54</sup>.

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.

### **7.3 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.

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 II 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.

---

<sup>54</sup> Si rinvia a DFP, Linee Guida n. 5, pagg. 15-16.



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

### Premessa

Il presente Dizionario 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 individuale<sup>83</sup>.

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 perseguite 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.

### I comportamenti organizzativi e le competenze di ruolo attese dalla Dirigenza Generale

Ambiti	Fattori	Descrittori
Gestione e problem solving	Programmazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esprime adeguate competenze tecnico-professionali e gestionali sia nello svolgimento della propria attività che nell'indirizzo e coordinamento delle unità organizzative subordinate;</li><li>• 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;</li><li>• Sostiene lo sviluppo dei sistemi informativi a supporto della ricerca e della programmazione, della gestione e controllo delle attività, dei risultati e degli impatti;</li></ul>
	Gestione delle criticità	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orienta il management e promuove la rilevazione e la diagnosi dei problemi e dei rischi connessi;</li><li>• Assume la responsabilità di gestione delle situazioni critiche predisponendo adeguati piani di intervento;</li><li>• Individua soluzioni e assume decisioni tempestive, anche in carenza di informazioni esaustive, laddove la soluzione delle criticità non possa essere rimandata;</li></ul>

<sup>83</sup> Si rinvia a DFP, Linee Guida n. 5, pagg. 16 e ss.



Ambiti	Fattori	Descrittori
	<b>Iniziativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidia e sviluppa le relazioni con gli attori rilevanti;</li> <li>• Promuove e attiva iniziative di sviluppo delle attività caratteristiche;</li> <li>• Ricerca ed accetta soluzioni innovative adeguate alle esigenze d'istituto e alla domanda dell'utenza;</li> </ul>
<b>Leadership e governo delle relazioni</b>	<b>Gestione e sviluppo competenze organizzative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove lo sviluppo organizzativo, professionale e la motivazione del personale sostenendo un adeguato clima collaborativo;</li> <li>• Promuove il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro contrastando ogni forma di discriminazione;</li> </ul>
	<b>Capacità di delega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizza le professionalità, la crescita e la motivazione del personale delegando compiti e funzioni e valutando i risultati conseguiti;</li> </ul>
	<b>Motivazione del personale agendo come modello di ruolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conosce e valorizza le competenze professionali e le attitudini dei collaboratori, utilizza adeguatamente lo strumento della delega e stimola l'empowerment;</li> <li>• Diffonde e condivide, con i collaboratori ed il personale, informazioni sulle tematiche rilevanti per la conoscenza delle attività e degli orientamenti dell'Istituto;</li> <li>• Esprime capacità di leadership, rafforzando la fiducia e proponendosi come modello autorevole;</li> <li>• Previene e gestisce i conflitti interpersonali;</li> </ul>
	<b>Relazioni e comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorisce lo sviluppo della comunicazione e collaborazione inter-organizzativa e la creazione dei network professionali, contribuendo alla qualificazione dell'immagine dell'istituto;</li> <li>• Promuove modalità comunicative e di interazione con i principali interlocutori esterni (stakeholder);</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato</b>	<b>Consapevolezza dell'impatto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta il personale verso risultati e impatti coerenti con gli indirizzi istituzionali e le aspettative dei differenti portatori di interesse;</li> </ul>
	<b>Attribuzione degli obiettivi e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Attribuisce obiettivi sfidanti in relazione alle professionalità e alle competenze del personale;</li> </ul>
	<b>Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove presso il personale la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti/servizi;</li> <li>• Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti;</li> </ul>

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 II e III livello** (siano essi dirigenti amministrativi, responsabili dei CRF, Responsabili delle sotto articolazioni dirette dei CRF)

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



Ambiti	Fattori	Descrittori
<b>Orientamento al risultato</b>	<b>Consapevolezza dell'impatto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidia risultati e impatti assicurando il rispetto delle aspettative dei differenti stakeholder;</li> </ul>
	<b>Attribuzione degli obiettivi e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Riconosce e valorizza le prestazioni dei collaboratori differenziando la valutazione in relazione ai risultati raggiunti;</li> <li>• Contribuisce al sistema informativo interno a supporto della misurazione e valutazione degli obiettivi e dei risultati;</li> </ul>
	<b>Sviluppo e supporto alla cultura della valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidia la gestione degli obiettivi e delle risorse attraverso l'implementazione tempestiva degli strumenti e dei processi di monitoraggio, misurazione e valutazione;</li> <li>• Sviluppa la cultura della performance e del risultato, della trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa, della qualità dei prodotti/servizi;</li> </ul>

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 del personale con incarichi e del personale tecnico-amministrativo (liv. IV-VIII)

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

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