

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
INVALSI

Parere vincolante
sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance INVALSI

OIV Monocratico

Roma, lì 26 luglio 2026

OGGETTO: Parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI), trasmesso in data 24/07/2026 – D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, articolo 7, comma 1, come modificato dal D.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017.

Sommario

1. Quadro di riferimento generale	3
2. Le dimensioni osservate	4
3. Ambito di applicazione del Sistema	4
4. Ciclo di gestione della performance e Attori coinvolti	5
5. Performance Organizzativa	5
6. Performance individuale	6
7. Il processo di misurazione e valutazione della performance	9
7.1 Il processo per la performance organizzativa	10
7.2 Il processo per la performance individuale	10
7.3 La valutazione della performance individuale del Direttore Generale	10
7.4 La valutazione della performance individuale del Dirigente di II fascia	11
7.5 L'autovalutazione e la valutazione del personale dei livelli IV-VIII	11
7.6 Le procedure di conciliazione	12
8. La componente DM 1091/2022	12
9. Il metodo partecipato e il rapporto con gli stakeholder	12
10. Possibili spunti di miglioramento futuro	13
11. La legge n. 119/2026 e i futuri adattamenti del Sistema	13
12. Conclusioni	14

Premessa

Lo scrivente OIV monocratico dell'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI), nominato con Delibera del Consiglio di amministrazione n. 47 del 19 ottobre 2020 e rinnovato con delibera n. 6 del Consiglio di amministrazione del 31/01/2024 per il triennio 2024/2027, sulla base della documentazione acquisita e di quanto altro accessibile sul sito istituzionale dell'Istituto, esprime il seguente parere in merito al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) trasmesso all'OIV INVALSI in data 24/07/2026.

Il presente parere ha per oggetto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, quale aggiornamento del Sistema previgente, approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 17/06/2022 dell'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (INVALSI).

Lo scrivente Organismo desidera anzitutto dare atto, con sincero apprezzamento, del metodo seguito dall'Amministrazione nell'elaborazione del documento: il Sistema è il risultato di un percorso di ascolto e di confronto nel corso del quale l'Istituto ha raccolto e recepito osservazioni e contributi provenienti dalla propria comunità interna ed esterna di soggetti interessati dai nuovi meccanismi di valutazione. Tale modalità di lavoro — che riconosce nel personale il primo stakeholder del sistema di misurazione — costituisce, di per sé, un elemento qualificante del ciclo della performance dell'Istituto ed è illustrata al successivo paragrafo 9.

1. Quadro di riferimento generale

Il presente parere viene emesso ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, come modificato dal D.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, che impone alle pubbliche amministrazioni di adottare e aggiornare annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Il documento aggiornato, trasmesso formalmente all'OIV il 24/07/2026, tiene conto, oltre che della normativa generale di riferimento (tra cui il D.lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.lgs. n. 74/2017; il D.lgs. n. 218/2016; il D.lgs. n. 80/2021; le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica), delle seguenti novità normative, tutte puntualmente recepite nella nuova versione del Sistema:

- la Legge n. 41/2023 (di conversione del D.L. n. 13/2023, art. 4-bis), che introduce l'obbligo di specifici obiettivi annuali sul rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali, e la Circolare n. 1/2024 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica che ne detta le modalità applicative;
- la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, recante “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”, che valorizza la leadership dirigenziale, il coinvolgimento del valutato e la differenziazione dei giudizi valutativi;
- il D.M. del Ministro per la Pubblica Amministrazione sul framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale, richiamato nella premessa del Sistema, che definisce le soft skills (“saper fare” e “saper essere”) del personale tecnico-amministrativo;
- la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025 in materia di “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione”, che rafforza il legame tra performance individuale, formazione continua e creazione di valore pubblico, ora richiamata anche nel parametro quantitativo delle ore di formazione pro capite;

- il D.M. n. 1091 del 19 settembre 2022, in attuazione dell'art. 1, comma 310, lett. c), della Legge n. 234/2021, relativo alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo correlata ai risultati della ricerca, oggetto di un nuovo, specifico capitolo del Sistema.

Si dà atto, altresì, che nel corso del 2026 è stata approvata la legge 2 luglio 2026, n. 119, recante disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e di valutazione della performance del personale delle pubbliche amministrazioni, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 153 del 4 luglio 2026 ed entrata in vigore il 19 luglio 2026. Alla nuova disciplina, che novella il D.lgs. n. 150/2009 e il D.lgs. n. 165/2001, è dedicato il successivo paragrafo 11.

2. Le dimensioni osservate

L'OIV ha valutato:

A. la performance organizzativa, riguardo:

- la corretta articolazione temporale del ciclo;
- l'uso di indicatori coerenti con gli obiettivi, ivi compreso il nuovo indicatore relativo ai tempi di pagamento delle fatture commerciali;
- il collegamento con il bilancio e gli strumenti di pianificazione (PTA e PIAO);
- la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e degli stakeholder.

B. la performance individuale, riguardo:

- la completezza degli schemi di valutazione per tutti i livelli (Direttore Generale, Dirigenti di II fascia, personale dei livelli IV-VIII);
- la presenza dei comportamenti organizzativi tra gli elementi da valutare, corredati di descrittori e note esplicative;
- la coerenza con la normativa in materia di premi, responsabilità, leadership e tempi di pagamento;
- la partecipazione attiva dei soggetti valutati al processo, espressamente assicurata dalla fase di autovalutazione;
- la completezza e l'organicità della disciplina del processo valutativo per ciascuna figura professionale.

3. Ambito di applicazione del Sistema

Il nuovo SMVP 2026 conferma l'applicazione al Direttore Generale, ai Dirigenti di II fascia e al personale dei livelli IV-VIII, con esclusione dei ricercatori e dei tecnologi ai sensi dell'art. 74, comma 4, del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

Si rileva con favore che il Sistema ha superato l'impostazione sperimentale propria della versione 2022 — nella quale era previsto un progetto pilota per la performance scientifica, riferito al personale di ricerca con incarichi di responsabilità gestionale — introducendo, in sua sostituzione, un impianto più strutturato e maturo: da un lato il nuovo Capitolo 4, dedicato all'attuazione del D.M. n. 1091/2022 sulla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo correlata ai risultati della ricerca; dall'altro una progettualità di mappatura e coinvolgimento degli stakeholder ormai consolidata e non più solo programmatica, la cui realizzazione è puntualmente collocata nel corso del 2026.

Si valuta altresì positivamente la semplificazione della disciplina relativa ai soggetti coinvolti, con l'attribuzione diretta ai Responsabili delle Aree di ricerca e dei Servizi del ruolo di valutatori del personale assegnato (in luogo della precedente formula della "relazione" al Direttore Generale), che rende il processo valutativo più snello e maggiormente aderente al principio di prossimità tra valutatore e valutato.

4. Ciclo di gestione della performance e Attori coinvolti

Il ciclo di pianificazione in INVALSI si articola in sette fasi fondamentali, che includono:

- l'adozione del Piano Triennale delle Attività (PTA) da parte del Consiglio di Amministrazione;
- l'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), contenente obiettivi strategici e operativi;
- il monitoraggio intermedio condotto da Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili;
- la rimodulazione degli obiettivi in caso di fattori ostativi;
- la rendicontazione dei risultati raggiunti;
- la validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'OIV;
- l'eventuale attribuzione delle premialità.

Si confermano i principali attori del processo di valutazione, con un'utile e puntuale precisazione del ruolo dell'organo di indirizzo:

- il Consiglio di Amministrazione, che approva i documenti di pianificazione strategica e al quale è espressamente rimessa l'approvazione della valutazione della performance del Direttore Generale, su proposta del Presidente;
- il Presidente, che formula la proposta di valutazione del Direttore Generale acquisito il parere dell'OIV;
- il Direttore Generale, che assegna e valuta gli obiettivi e predispone la Relazione sulla Performance;
- i Dirigenti e i Responsabili di Area, che implementano e monitorano gli obiettivi operativi e assumono in proprio il ruolo di valutatori del personale assegnato;
- il personale valutato, che partecipa attivamente al processo mediante la fase di autovalutazione;
- l'OIV, che valida la Relazione sulla Performance e propone la valutazione del Direttore Generale.

5. Performance Organizzativa

Il sistema risulta in linea con l'art. 8 del D.lgs. n. 150/2009.

Il SMVP 2026 individua correttamente gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa in coerenza con l'art. 8 del D.lgs. n. 150/2009, riferendoli in particolare all'attuazione delle politiche e al conseguimento degli obiettivi collegati ai bisogni della collettività, all'attuazione di piani e programmi nel rispetto di fasi, tempi e standard, alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi, alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, allo sviluppo delle relazioni con i cittadini e gli stakeholder, all'efficienza nell'impiego delle risorse, alla qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati e al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. Tale articolazione

degli ambiti, sostanzialmente confermata rispetto alla versione 2022, appare completa e conforme al dettato normativo.

Rispetto alla versione 2022, la versione 2026 evidenzia un significativo rafforzamento del legame tra performance organizzativa e tempestività dei pagamenti, con il pieno recepimento dell'art. 4-bis della Legge n. 41/2023: la componente organizzativa relativa al Direttore Generale e ai Dirigenti di II fascia è ora esplicitamente e direttamente collegata al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali (indicatore PCC), in misura conforme alla soglia minima del 30% prevista dalla normativa.

Si valuta con favore tale scelta, che traduce in modo puntuale e verificabile un obbligo normativo cogente, rendendo la performance organizzativa più aderente alle priorità di efficienza gestionale e di sana amministrazione finanziaria richieste alle pubbliche amministrazioni anche nell'ambito degli impegni assunti in sede di PNRR.

Nella logica del miglioramento continuo, possono inoltre rappresentare utili spunti per le prossime annualità:

- la continuità nella traduzione operativa dei processi di attività in obiettivi misurabili;
- l'ulteriore affinamento delle fonti informative, in particolare per l'indicatore di ritardo dei pagamenti;
- un possibile rafforzamento del raccordo tra indicatori di performance organizzativa e mappatura degli stakeholder, valorizzando i risultati dell'attività di mappatura prevista al Capitolo 5 del Sistema e programmata nel corso del 2026.

6. Performance individuale

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono correttamente individuati dal SMVP 2026 in coerenza con l'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009, che opera la distinzione fra la performance del personale con ruoli di responsabilità e quella riferita al restante personale. Per i dirigenti e i responsabili di unità organizzativa (art. 9, comma 1), la valutazione è collegata agli indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità — ai quali è attribuito un peso prevalente — al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo e alle competenze dimostrate, nonché alla capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi; per il restante personale (art. 9, comma 2), la valutazione è collegata al raggiungimento di obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza. Il modello adottato dall'Istituto risulta pienamente conforme a tale impianto normativo.

Si osserva con favore che il SMVP 2026 introduce, per il personale dei livelli IV-VIII, una scala di valutazione dei comportamenti organizzativi estesa fino a 100 punti, articolata in 5 fattori (orientamento all'utenza e alla collaborazione; capacità propositiva e innovativa; precisione e qualità; adattamento operativo; orientamento continuo all'apprendimento), in luogo della precedente articolazione su due componenti distinte (corrispondenza ai comportamenti attesi, 40 punti, e comportamenti organizzativi declinati in 4 fattori, ulteriori 40 punti). Tale semplificazione consente una misurazione più organica, riduce la ridondanza valutativa già presente nella versione 2022 e favorisce una differenziazione più equa e trasparente tra i livelli di performance individuale del personale tecnico-amministrativo.

Figura	Componenti SMVP 2022	Componenti SMVP 2026
Direttore Generale	40 (ob. operativi) + 40 (ob. individuali) + 20 (comportamenti organizzativi)	30 (PCC – tempi pagamento) + 40 (ob. individuali) + 30 (comportamenti organizzativi, di cui 6 su Formazione del personale, fattore nuovo)
Dirigenti II fascia	50 (ob. operativi) + 20 (ob. individuali, 70 se assenti) + 30 (comportamenti organizzativi)	30 (PCC – tempi pagamento) + 40 (ob. individuali) + 30 (comportamenti organizzativi, di cui 6 su Formazione del personale)
Personale livelli IV-VIII	40 punti su comportamenti organizzativi (A-D) + 40 su corrispondenza al ruolo = 100, di cui solo 40 effettivamente “descritti” in dettaglio	Scala unica a 100 punti su 5 comportamenti organizzativi (A-E), con introduzione del fattore E – formazione continua, pesata in proporzione alla frequenza e ora ancorata al parametro delle 40 ore pro capite

Con specifico riferimento al confronto tra le due figure dirigenziali, si osserva che il SMVP 2026 realizza un’ apprezzabile armonizzazione dei rispettivi schemi valutativi: mentre nella versione 2022 il Direttore Generale (40 + 40 + 20) e i Dirigenti di II fascia (50 + 20 + 30) erano soggetti a pesi sensibilmente differenziati tra le componenti, nella versione 2026 entrambe le figure condividono la medesima ripartizione (30 punti per la componente organizzativa collegata ai tempi di pagamento, 40 per gli obiettivi individuali, 30 per i comportamenti organizzativi), a beneficio della coerenza complessiva e della parità di trattamento tra ruoli di vertice. Permangono, correttamente, le differenze sostanziali che discendono dalla diversa posizione dei due ruoli: la valutazione del Direttore Generale è proposta dall’OIV, formulata dal Presidente e approvata dal Consiglio di Amministrazione, secondo la procedura ora compiutamente descritta dal Sistema, mentre quella dei Dirigenti di II fascia è rimessa al Direttore Generale; inoltre, per i soli Dirigenti di II fascia, il Sistema disciplina espressamente le modalità di valutazione in caso di servizio prestato, nel corso dell’anno, presso più unità o aree organizzative, prevedendo una valutazione distinta per i periodi di assegnazione superiori a un mese e una valutazione finale determinata mediante media ponderata in proporzione alla durata dei singoli incarichi.

Si apprezza altresì l’introduzione, per tutte le figure professionali, di un fattore specificamente dedicato alla formazione continua e all’aggiornamento delle competenze, in piena coerenza con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025 e con il framework delle competenze trasversali (soft skills) richiamato nella premessa del Sistema. Per il Direttore Generale e per i Dirigenti di II fascia, in particolare, la valorizzazione della “Formazione del personale” tra i comportamenti organizzativi traduce concretamente l’enfasi posta dalla Direttiva del 28 novembre 2023 sul ruolo dirigenziale nella promozione dello sviluppo delle competenze del capitale umano assegnato.

Risulta positiva anche la scelta di ancorare il fattore relativo alla formazione a un parametro quantitativo espresso, individuato nelle almeno 40 ore pro capite di formazione previste dalla Direttiva Zangrillo del 2025. La precisazione trasforma un criterio potenzialmente indeterminato in un indicatore compiutamente misurabile, consentendo a ciascun dipendente di conoscere ex ante il denominatore rispetto al quale sarà

calcolata la percentuale di frequenza e assicurando così uniformità applicativa tra le diverse strutture dell'Istituto.

Analogo giudizio positivo si esprime per l'introduzione di una nota esplicativa del criterio relativo all'adattamento operativo, che ne chiarisce il contenuto quale capacità del dipendente di adattarsi ai cambiamenti lavorativi intesi come modalità di svolgimento dell'attività (introduzione di innovazioni tecnologiche, adozione di nuove norme e regolamenti, immissione di nuove procedure). Si tratta di un affinamento di indubbia utilità, che riduce i margini di discrezionalità interpretativa del valutatore e va nella direzione, già auspicata dal Capitolo 5 del Sistema, di una progressiva costruzione di descrittori sempre più puntuali e di un dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

Costituisce ulteriore elemento di miglioramento metodologico l'introduzione, per il personale dei livelli IV-VIII, di una scala a sette livelli con fasce di giudizio (da "prestazione insufficiente" a "prestazione eccellente") a cui sono associati coefficienti moltiplicativi da 0,00 a 1,50, unitamente alla previsione esplicita delle regole di ponderazione in caso di più incarichi o assegnazioni nel corso dell'anno e delle modalità di trattamento delle assenze continuative superiori a 15 giorni lavorativi. Tali previsioni, assenti nella versione 2022, rafforzano la trasparenza, la prevedibilità e l'oggettività del processo distributivo delle risorse premiali.

Si segnala, al riguardo, la puntuale determinazione della soglia di negatività della valutazione, fissata in un punteggio inferiore a 46. La formulazione risulta perfettamente allineata alla tabella delle fasce — nella quale il punteggio di 46 individua il limite inferiore della "prestazione standard", cui corrisponde il coefficiente 1,00 — e assicura piena coerenza interna al Sistema, prevenendo in radice possibili incertezze applicative e contenzioso in sede di attribuzione dei compensi premiali.

Si valuta positivamente, in particolare, la disciplina introdotta in materia di assenze ai fini valutativi: il Sistema prevede che, in caso di assenza continuativa superiore a 15 giorni lavorativi, al dipendente sia attribuita, per il periodo interessato, la fascia di valutazione con coefficiente 1,00, corrispondente alla prestazione standard, individuando altresì in modo puntuale, mediante apposita nota, le tipologie di assenza continuativa non computate a tali fini. Analogamente, per il personale che nel corso dell'anno abbia prestato servizio presso più unità o aree organizzative, la valutazione è effettuata distintamente da ciascun valutatore competente per i periodi di effettiva assegnazione superiori a un mese, con determinazione della valutazione finale mediante media ponderata in proporzione alla relativa durata. Tali previsioni, assenti nella versione 2022, colmano un'importante lacuna del previgente Sistema, assicurano parità di trattamento ed evitano che situazioni di assenza incolpevole o di mobilità interna possano tradursi in penalizzazioni prive di fondamento sui risultati effettivamente conseguiti.

Altrettanto, merita una sottolineatura particolarmente favorevole l'espressa inclusione dei periodi di maternità obbligatoria tra le assenze non computate ai fini valutativi. La previsione, di evidente rilievo sostanziale, garantisce che la fruizione di un istituto di tutela costituzionalmente e legislativamente presidiato non possa in alcun modo riverberarsi negativamente sulla valutazione della performance e sull'accesso ai compensi premiali, in piena coerenza con i principi di parità di trattamento e di pari opportunità richiamati dallo stesso art. 8, lett. h), del D.lgs. n. 150/2009 e con gli indirizzi in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Si apprezza, in particolare, in modo significativo la volontà dell'Istituto di assicurare un'effettiva differenziazione dei giudizi valutativi attraverso la scala a sette livelli e i relativi coefficienti di attribuzione, in coerenza con quanto richiesto dall'art. 9, comma 1, lett. d), del D.lgs. n. 150/2009 in capo ai valutatori con responsabilità di unità organizzative. Tale impostazione consente all'Istituto di ottemperare pienamente al divieto, sancito dall'art. 18, comma 2, del D.lgs. n. 150/2009, di distribuzione in maniera indifferenziata o

sulla base di automatismi degli incentivi e dei premi collegati alla performance che esporrebbe l'Amministrazione, secondo un orientamento consolidato della giurisprudenza, al rischio di responsabilità erariale in capo ai soggetti responsabili dell'erogazione, per l'illegittima corresponsione di trattamenti accessori in assenza di una reale verifica differenziata dei risultati conseguiti.

Il sistema continua a distinguere correttamente le tre categorie di personale (Direttore Generale, Dirigenti di II fascia, personale dei livelli IV-VIII), assicurando coerenza interna tra i diversi schemi di valutazione e mantenendo, per il Direttore Generale e per i Dirigenti, l'impianto a tre componenti (organizzativa, individuale, comportamentale) richiesto dall'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009.

7. Il processo di misurazione e valutazione della performance

Il Capitolo 3 del Sistema, dedicato al processo di misurazione e valutazione della performance, si presenta compiutamente riorganizzato in sottoparagrafi dedicati a ciascuna figura professionale. La scelta di riferirsi a un "processo", e non a una mera "procedura", non è priva di significato: essa riflette una concezione matura della valutazione, intesa non come sequenza di adempimenti ma come percorso partecipato di responsabilizzazione e di sviluppo professionale.

Elemento di maggior rilievo è il superamento di un modello esclusivamente top-down: il Sistema prevede un sistema di autovalutazione del dipendente che affianca la valutazione effettuata secondo un criterio gerarchico, restando ferma la corretta esclusione dal perimetro valutativo delle attività di ricerca, regolamentate da specifica normativa ai sensi dell'art. 74, comma 4, del D.lgs. n. 150/2009. Tale scelta recepisce compiutamente gli indirizzi della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, che valorizza il coinvolgimento attivo del valutato quale condizione di efficacia e di accettabilità del sistema di misurazione.

In particolare, il processo valutativo è definito come "un sistema di autovalutazione del dipendente che affianca la valutazione top-down": la valutazione gerarchica non è l'unica voce del procedimento, ma una delle due che concorrono a formarlo.

Inoltre, la funzione di misurazione e valutazione della performance individuale è espressamente ricondotta alla "partecipazione dei diversi attori del processo, inclusi i soggetti valutati": il valutato entra così, per esplicita previsione del Sistema, nel novero dei protagonisti del procedimento e non ne è più il mero destinatario.

Infine, sul piano operativo, ciascun dipendente è chiamato a motivare in forma scritta la valutazione del proprio operato, con corrispondente onere di esame in capo al valutatore, il quale resta correttamente libero nel giudizio ma non può ignorare quanto il dipendente ha rappresentato.

Ne risulta un modello nel quale il dipendente è messo in condizione di far valere il proprio punto di vista prima che il giudizio si formi, e non soltanto di contestarlo dopo. L'OIV considera questa la più significativa innovazione dell'aggiornamento 2026 del Sistema e la valuta con il massimo apprezzamento.

Tale impostazione risulta pienamente coerente con la direzione impressa dal legislatore. Il nuovo art. 1, comma 2-ter, del D.lgs. n. 150/2009, come introdotto dall'art. 1 della legge 2 luglio 2026, n. 119, prescrive infatti "il progressivo superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale" attraverso la previsione, nei sistemi di valutazione, della "progressiva partecipazione di una pluralità di soggetti, interni ed esterni all'organizzazione". L'INVALSI si trova dunque, su questo profilo, già pienamente allineato al nuovo

quadro normativo: circostanza che l'Organismo scrivente ritiene di dover evidenziare quale indice di maturità del sistema di governance dell'Istituto.

7.1 Il processo per la performance organizzativa

Per la performance organizzativa, il Sistema individua puntualmente i ruoli valutativi, ora elencati secondo un ordine coerente con la logica a cascata del processo: il Direttore Generale valuta la performance (obiettivi operativi) del Dirigente di II fascia e dei responsabili delle unità organizzative, ove previsto; il Dirigente di II fascia valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi della propria unità organizzativa; i Responsabili delle Aree di ricerca e dei Servizi valutano i comportamenti organizzativi del personale tecnico-amministrativo assegnato. Il Direttore Generale redige, entro il mese di maggio successivo all'anno di esercizio, una relazione dettagliata sul livello di raggiungimento degli obiettivi istituzionali e di quelli relativi alle singole unità organizzative, che trasmette al Presidente e all'OIV. All'OIV compete la misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Istituto, nonché la proposta di valutazione annuale del Direttore Generale ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. e), del D.lgs. n. 150/2009; entro il 30 giugno la Relazione annuale sulla Performance, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, è validata dall'OIV e pubblicata sul sito istituzionale.

Si osserva con favore che, rispetto alla versione 2022, la nuova formulazione attribuisce direttamente ai Responsabili delle Aree e dei Servizi la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale assegnato, in luogo della precedente valutazione affidata al Direttore Generale su relazione dei medesimi Responsabili, con un evidente guadagno in termini di prossimità e responsabilizzazione dei valutatori.

7.2 Il processo per la performance individuale

La formulazione dell'incipit del paragrafo 3.2, secondo la quale la funzione di misurazione e valutazione della performance individuale "prevede la partecipazione dei diversi attori del processo, inclusi i soggetti valutati". ha una portata sistematica di primo piano: colloca il valutato tra i protagonisti del processo e non tra i suoi meri destinatari, coerentemente con la funzione di sviluppo professionale che la valutazione è chiamata ad assolvere. Resta correttamente fermo che il ruolo di valutatore è svolto dal superiore gerarchico, secondo un processo a cascata che riguarda l'individuazione, la pianificazione e l'assegnazione degli obiettivi, nonché la negoziazione e la valutazione finale: la partecipazione del valutato, dunque, non attenua né confonde le responsabilità valutative, ma le arricchisce di un apporto conoscitivo di indubbio valore.

Nello specifico, il Presidente valuta la performance individuale del Direttore Generale — in coerenza, per la componente istituzionale e individuale, con quanto proposto dall'OIV e con valutazione dei comportamenti organizzativi effettuata direttamente dal Presidente; il Direttore Generale valuta la performance individuale e i comportamenti organizzativi del Dirigente di II fascia; i Responsabili delle Aree di ricerca e dei Servizi valutano la performance individuale (comportamenti organizzativi) del personale dei livelli IV-VIII assegnato.

7.3 La valutazione della performance individuale del Direttore Generale

Si valuta positivamente la lineare articolazione in tre fasi della procedura di valutazione del Direttore Generale: la redazione, da parte del medesimo, di una relazione dettagliata e documentata sul raggiungimento degli obiettivi operativi e individuali e sui comportamenti organizzativi espressi, trasmessa entro maggio al Presidente e all'OIV; la formulazione, da parte dell'OIV, di una proposta valutativa sulla componente operativa e individuale, con possibilità di confronto con il Direttore Generale in caso di divergenze evidenti e successiva trasmissione della proposta definitiva, corredata di tutta la documentazione, al Presidente; la formulazione, da parte del Presidente, acquisito il parere dell'OIV, della proposta di valutazione da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Due sono le innovazioni di particolare rilievo.

La prima, è la qualificazione del parere dell'OIV come obbligatorio ma non vincolante: la precisazione è giuridicamente corretta e coerente con l'art. 14, comma 4, lett. e), del D.lgs. n. 150/2009, che attribuisce all'Organismo una funzione propositiva nei confronti dell'organo di indirizzo, e ha il pregio di chiarire in modo definitivo i rispettivi ambiti di responsabilità, restando naturalmente ferma l'esigenza che un eventuale discostamento dalla proposta sia sorretto da adeguata motivazione. Si segnala, al riguardo, che tale qualificazione trova puntuale riscontro normativo nell'art. 7 della legge n. 119/2026, il quale ha espressamente specificato il carattere non vincolante della proposta dell'OIV di cui all'art. 14, comma 4, lett. e), del D.lgs. n. 150/2009. Anche su questo profilo, dunque, la formulazione adottata dall'Istituto risulta perfettamente in linea con il quadro normativo vigente.

La seconda innovazione è il completamento della catena decisionale mediante l'espressa attribuzione al Consiglio di Amministrazione dell'approvazione finale: la previsione allinea il Sistema all'assetto di governance dell'Istituto, distingue con nettezza il momento della proposta da quello della decisione e rafforza la trasparenza e la collegialità di un passaggio particolarmente delicato del ciclo della performance, sottraendolo a una determinazione monocratica.

7.4 La valutazione della performance individuale del Dirigente di II fascia

Si accoglie con favore la presenza di un sottoparagrafo espressamente dedicato alla valutazione del Dirigente di II fascia, il quale redige una relazione dettagliata e documentata attinente al livello di raggiungimento degli obiettivi operativi e individuali di competenza, che trasmette al Direttore Generale; quest'ultimo formula la valutazione della performance individuale e dei comportamenti organizzativi espressi. La previsione realizza un'apprezzabile simmetria procedurale con la disciplina dettata per il Direttore Generale, fondata anche in questo caso sulla preventiva rendicontazione documentata da parte del valutato. Ne risultano rafforzate la tracciabilità del percorso valutativo e la sua sindacabilità in sede di eventuale contenzioso.

7.5 L'autovalutazione e la valutazione del personale dei livelli IV-VIII

La previsione della fase di autovalutazione costituisce, a giudizio dello scrivente Organismo, l'innovazione più qualificante dell'intero Sistema. Terminato il ciclo annuale, il processo di valutazione prende avvio con una fase di autovalutazione da parte del dipendente, finalizzata a favorire una riflessione consapevole sui risultati conseguiti, sul contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi assegnati e sulle competenze dimostrate nel periodo di riferimento; ciascun dipendente è chiamato a motivare in forma scritta la valutazione del proprio operato. Il procedimento si conclude con la valutazione finale del valutatore, il quale è tenuto a prendere in esame quanto indicato dal dipendente, pur non essendo ad essa vincolato.

In questi termini, si tratta di una previsione equilibrata e ben costruita. Sul piano metodologico, essa anticipa il contraddittorio a un momento antecedente alla formazione del giudizio, preferendo a una logica meramente reattiva, fondata sulle sole controdeduzioni successive, una logica partecipativa ex ante, assai più idonea a valorizzare la funzione di sviluppo professionale della valutazione. Sul piano delle garanzie, l'obbligo di motivazione scritta in capo al dipendente e il corrispondente onere di esame in capo al valutatore accrescono la qualità istruttoria del giudizio finale. Sul piano della certezza dei rapporti, infine, la precisazione che il valutatore non è vincolato all'autovalutazione preserva correttamente l'autonomia e la responsabilità propria della funzione valutativa, evitando ogni rischio di appiattimento dei giudizi.

Resta fermo che, in caso di valutazione condivisa, gli atti di valutazione finale, sottoscritti dal valutatore e dal valutato, sono trasmessi al superiore gerarchico; diversamente, il valutato può attivare le procedure di conciliazione previste dal Sistema.

7.6 Le procedure di conciliazione

Sono state arricchite le procedure di conciliazione, previste ai sensi dell'art. 7, comma 2-bis, del D.lgs. n. 150/2009, dirette a risolvere gli eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale. Rispetto alla versione 2022, il Sistema disciplina in modo più puntuale e garantista l'intero procedimento: la valutazione contestata è dapprima presentata e discussa dalle parti dinanzi all'immediato livello gerarchico superiore del valutatore ed è quindi sottoposta a un apposito Comitato di conciliazione, nominato dal Direttore Generale (ove non valutatore) o dal Presidente, con la finalità di dirimere le questioni di merito attinenti agli strumenti e alle procedure utilizzate.

Risulta corretta la fissazione in dieci giorni del termine entro il quale il valutato può attivare le procedure di conciliazione a decorrere dalla trasmissione della valutazione finale, con previsione uniforme nel corpo del Sistema, a testimonianza di un'apprezzabile cura della coerenza interna del documento. Il termine appare congruo e rende concretamente esercitabile la facoltà riconosciuta al valutato: dieci giorni consentono al dipendente di esaminare compiutamente la scheda, di acquisire l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale o di una persona di fiducia e di predisporre un'istanza adeguatamente motivata. Ne risulta rafforzata l'effettività del diritto di difesa e, per questa via, la stessa funzione deflattiva del contenzioso che l'istituto conciliativo persegue.

Il Sistema specifica, con evidente beneficio in termini di certezza e trasparenza, i contenuti obbligatori dell'istanza (dati anagrafici e recapito, qualifica e sede di servizio, indicazione dei valutatori, documento d'identità), la documentazione da allegare (copia della scheda di valutazione complessiva e ogni atto utile), la facoltà del valutato di farsi assistere da un rappresentante sindacale o di essere sentito personalmente, nonché il termine di 30 giorni entro cui il Comitato deve concludere i propri lavori. È altresì correttamente previsto che la procedura si ispiri ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, che essa non si applichi al dirigente di vertice e che, in ogni caso, la valutazione non possa essere modificata in senso peggiorativo, restando comunque impregiudicata la facoltà di attivare il procedimento di conciliazione previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile. Tali previsioni, unitamente al richiamo alle medesime garanzie nelle schede di valutazione, rafforzano in modo apprezzabile la tutela dei valutati e la solidità complessiva del Sistema.

8. La componente DM 1091/2022

Il Capitolo 4 è dedicato all'attuazione del D.M. n. 1091 del 19 settembre 2022 in materia di valorizzazione del personale tecnico-amministrativo correlata ai risultati della ricerca pubblica, assente nella versione 2022. La componente è correttamente qualificata come aggiuntiva rispetto alla performance organizzativa e individuale ordinaria, ed è collegata alla partecipazione del personale a specifici progetti di ricerca coerenti con la programmazione strategica dell'Ente (PTA e PIAO), nel rispetto dei principi di merito, responsabilizzazione e valorizzazione delle competenze.

9. Il metodo partecipato e il rapporto con gli stakeholder

Lo scrivente Organismo ritiene doveroso dedicare uno specifico paragrafo al metodo con il quale il Sistema è stato elaborato. Il documento reca un insieme organico di previsioni che presentano una direzione univoca: l'ampliamento delle garanzie, la chiarezza dei criteri e il coinvolgimento dei destinatari della valutazione. Si tratta, con ogni evidenza, del frutto di un'interlocuzione effettiva con gli stakeholder interni dell'Istituto, i cui contributi risultano tradotti in previsioni puntuali e coerenti con l'impianto complessivo del documento.

Tra le disposizioni introdotte, l'Organismo scrivente attribuisce un rilievo del tutto particolare al gruppo di previsioni che assicura la partecipazione del dipendente alla propria valutazione, illustrato nel riquadro di cui al paragrafo 7. Si tratta di disposizioni che non si limitano ad ampliare le garanzie procedurali, ma incidono sulla natura stessa del rapporto valutativo.

L'Organismo scrivente osserva che tale percorso realizza, già in sede di adozione del Sistema, quella logica di valutazione partecipata che il Capitolo 5 del documento pone tra gli obiettivi di miglioramento continuo e che l'art. 8, lett. c) ed e), del D.lgs. n. 150/2009 riconduce agli ambiti della performance organizzativa, valorizzando la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari e lo sviluppo delle relazioni con i soggetti interessati. La circostanza che il personale sia stato ascoltato nella costruzione dello strumento con il quale sarà valutato rappresenta il più solido presupposto di legittimazione del Sistema e un fattore determinante della sua accettabilità e, dunque, della sua efficacia.

Il metodo seguito costituisce, a giudizio dello scrivente Organismo, una buona pratica che l'Istituto potrà utilmente riproporre in occasione dei prossimi aggiornamenti annuali del Sistema, nonché un naturale punto di partenza per la mappatura degli stakeholder interni ed esterni programmata per il 2026.

10. Possibili spunti di miglioramento futuro

A fronte di un quadro complessivamente molto apprezzabile, alcuni temi potrebbero costituire, in una logica di evoluzione futura e senza alcun carattere vincolante né prescrittivo, ulteriori spunti di riflessione per l'Amministrazione:

- la possibilità di prevedere, nel tempo, occasioni di confronto tra valutatori, anche alla luce della maggiore attenzione posta sulla leadership e sulla differenziazione dei giudizi;
- la valorizzazione, in una prospettiva futura, della fase di autovalutazione prevista dal Sistema, che potrebbe eventualmente trovare un ulteriore spazio anche in corrispondenza del monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi;
- l'eventuale previsione di uno spazio dedicato alla motivazione scritta resa dal dipendente in sede di autovalutazione, a beneficio della tracciabilità documentale del nuovo passaggio procedurale;
- il percorso di mappatura e coinvolgimento degli stakeholder, già avviato nei fatti attraverso il confronto che ha accompagnato l'elaborazione del Sistema, che potrà continuare ad arricchirsi nel tempo anche guardando alle Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla valutazione partecipativa;
- la possibilità di valutare, in futuro, per il personale non dirigente, l'eventuale introduzione di obiettivi di gruppo collegati alla struttura organizzativa di appartenenza, ad integrazione dei comportamenti organizzativi individuali.

Si segnala infine, a soli fini editoriali e senza alcun rilievo sostanziale, l'opportunità di un'eventuale revisione tipografica finale del documento in sede di licenziamento del testo definitivo.

11. La legge n. 119/2026 e i futuri adattamenti del Sistema

Nelle more del procedimento di aggiornamento del Sistema è entrata in vigore, il 19 luglio 2026, la legge 2 luglio 2026, n. 119, recante "Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni", che novella in più punti il D.lgs. n. 150/2009 e il D.lgs. n. 165/2001. Se ne dà conto in questa sede a fini informativi e di

programmazione, senza che ciò incida sulla valutazione favorevole espressa sul documento in esame, la cui elaborazione è maturata in larga parte anteriormente all'entrata in vigore della nuova disciplina.

Come si è osservato ai paragrafi 7 e 9, il Sistema si presenta già allineato al principio cardine della riforma — il superamento della valutazione meramente gerarchica e unidirezionale in favore della partecipazione di una pluralità di soggetti — e alla qualificazione non vincolante della proposta dell'OIV in ordine alla valutazione dei dirigenti di vertice. Altri profili della nuova disciplina richiederanno invece, con ogni probabilità, adattamenti del Sistema affinché esso risulti perfettamente coerente con il mutato quadro normativo. Tra questi, in via meramente ricognitiva e senza pretesa di completezza:

- le soglie quantitative introdotte a contrasto dell'appiattimento delle valutazioni, con il limite dei punteggi apicali e quello, ulteriore, riferito alle eccellenze, che dovranno essere raccordati alla scala a sette fasce e ai coefficienti da 0,00 a 1,50 attualmente previsti;
- il più stretto collegamento richiesto tra obiettivi individuali e obiettivi collettivi;
- la partecipazione, di natura sussidiaria e non sostitutiva, di soggetti esterni alla valutazione della performance organizzativa, la cui introduzione è rimessa a linee guida ministeriali di prossima adozione e che potrà utilmente raccordarsi con la mappatura degli stakeholder programmata dal Capitolo 5;
- il termine, riferito al ciclo di gestione della performance, entro il quale devono essere ultimate le fasi di definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e dei relativi indicatori;
- la relazione annuale che ciascun dirigente è chiamato a redigere in ordine al personale ritenuto idoneo ad assumere funzioni superiori, di cui si tiene conto nelle procedure di sviluppo di carriera;
- la nuova disciplina del monitoraggio e, più in generale, il riassetto delle funzioni degli Organismi Indipendenti di Valutazione, anche in vista dei decreti legislativi attuativi previsti dalla legge.

L'Organismo scrivente si limita, in questa sede, a segnalare il tema, restando inteso che la sede propria per il recepimento di tali profili sarà il prossimo aggiornamento annuale del Sistema, anche alla luce delle linee guida e dei provvedimenti attuativi che interverranno nel frattempo. L'OIV assicura sin d'ora la propria piena collaborazione all'Amministrazione in tale attività.

12. Conclusioni

L'OIV, preso atto del completo adeguamento normativo del SMVP 2026 e dell'articolato percorso di miglioramento metodologico che lo caratterizza rispetto alla versione 2022, valuta positivamente:

- la piena e tempestiva integrazione delle novità legislative in materia di tempi di pagamento, leadership, competenze trasversali e valore pubblico;
- il metodo partecipato seguito nell'elaborazione del documento e la disponibilità all'ascolto degli stakeholder interni dimostrata dall'Amministrazione;
- in modo del tutto particolare, la partecipazione del dipendente alla propria valutazione, realizzata mediante il riconoscimento del valutato tra gli attori del processo e l'introduzione dell'autovalutazione scritta e motivata: innovazione che supera il modello esclusivamente top-down, valorizza la funzione di sviluppo professionale della valutazione e si pone in piena coerenza con il principio sancito in via generale dalla legge n. 119/2026;
- la compiuta e distinta disciplina del processo valutativo per ciascuna figura professionale, con il completamento della catena decisionale relativa al Direttore Generale;

- la strutturazione più organica e coerente dei criteri di valutazione individuale, in particolare per il personale dei livelli IV-VIII, e la loro maggiore determinatezza grazie alle note esplicative introdotte;
- l'introduzione di una componente dedicata alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo nell'ambito dei progetti di ricerca, in attuazione del D.M. n. 1091/2022;
- l'incremento della trasparenza e dell'operatività del sistema premiale, anche grazie alla disponibilità di una scala di fasce con coefficienti di attribuzione delle risorse chiaramente definiti e internamente coerenti;
- la volontà di assicurare un'effettiva differenziazione dei giudizi valutativi, in piena ottemperanza al disposto dell'art. 18, comma 2, e dell'art. 9, comma 1, lett. d), del D.lgs. n. 150/2009, a presidio della funzione selettiva e meritocratica del sistema premiale e a tutela dell'Amministrazione dai rischi connessi a una distribuzione indifferenziata delle risorse;
- la tutela assicurata ai periodi di maternità obbligatoria, in coerenza con i principi di pari opportunità e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- il rafforzamento delle procedure di conciliazione e l'ampliamento del termine per la loro attivazione, a maggior garanzia dei diritti dei valutati;
- la semplificazione della catena dei valutatori, con attribuzione diretta di responsabilità ai Responsabili di Area e di Servizio.

Esprime quindi **PARERE VINCOLANTE FAVOREVOLE** all'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026, trasmesso in data 24/07/2026, segnalando, a mero titolo collaborativo e senza alcun carattere vincolante né prescrittivo, gli spunti di riflessione di cui al paragrafo 10.

Resta inteso che il Sistema, così come oggi adottato, potrà formare oggetto dei necessari adattamenti affinché risulti perfettamente coerente con la legge 2 luglio 2026, n. 119, entrata in vigore il 19 luglio 2026, secondo quanto ricognitivamente illustrato al paragrafo 11 e nei tempi propri del prossimo aggiornamento annuale.

Roma, lì 26 luglio 2026

Dott. Fabrizio Rotundi

Organismo Indipendente di Valutazione INVALSI