

# Relazione sulla Performance

## Anno 2025

Approvata dal Consiglio Direttivo con delibera n. 88 del 9 aprile 2026

Validata dall'OIV in data 23 aprile 2026



## Sommario

1. Introduzione .....	3
2. Analisi del contesto e delle risorse.....	4
2.1 Governance e assetto organizzativo.....	4
2.2 Stakeholder.....	6
2.3 Risorse umane.....	8
2.4 Risorse finanziarie .....	10
3. Misurazione e valutazione della performance .....	12
4. Sintesi dei principali risultati raggiunti .....	13
4.1 Performance istituzionale: obiettivi strategici annuali e pluriennali .....	14
4.2 Performance organizzativa delle Aree: obiettivi operativi annuali.....	17
4.2.1 Area della Direzione.....	18
4.2.2 Area Valutazione della Ricerca.....	19
4.2.3 Area Valutazione delle Istituzioni della formazione superiore .....	21
4.2.4 Area Amministrativo-Contabile.....	23
4.2.5 Performance individuale del Direttore e dei Dirigenti.....	25
5. Fattori di miglioramento e prospettive.....	26

### Allegati: Schede obiettivi di Performance – anno 2025

Allegato 1 - Performance istituzionale

Allegato 2 – Performance della Direzione

Allegato 3 - Performance Area valutazione della ricerca

Allegato 4 - Performance Area valutazione Istituzioni della formazione superiore

Allegato 5 - Performance Area amministrativo contabile

Allegato 6 – Obiettivi individuali del Direttore

Allegato 7 – Obiettivi individuali del Dirigente dell'Area Amministrativo-contabile

Allegato 8 – Obiettivi individuali del Dirigente dell'Area Valutazione della ricerca

Allegato 9 – Obiettivi individuali del Dirigente dell'Area Valutazione delle Istituzioni della  
formazione superiore

## 1. Introduzione

La Relazione sulla Performance, redatta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74, illustra i principali risultati dell'attività dell'Agenzia conseguiti nel corso dell'anno 2025, con la finalità di dare attuazione ai principi generali di cui all'art. 3 del suddetto Decreto, quali:

- a) il miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- b) la crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito;
- c) la trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

I risultati presentati si riferiscono agli obiettivi definiti con la delibera del Consiglio Direttivo n. 16 del 30 gennaio 2025 e con l'aggiornamento approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 218 del 2 ottobre 2025.

In considerazione del ruolo rivestito nel panorama nazionale della formazione superiore e della ricerca, l'Agenzia ha deciso di redigere il PIAO seguendo lo schema del "Piano tipo per le amministrazioni pubbliche" previsto dal DM 132/2022 anziché quello semplificato previsto per le amministrazioni con un numero di dipendenti inferiore a cinquanta. Il punto di partenza - nell'ottica di integrare la programmazione strategica con la performance dell'ente - è stato il Programma delle attività 2025-2027 approvato con delibera del Consiglio Direttivo del 18 dicembre 2024. Nel Programma delle attività sono infatti definiti gli obiettivi strategici che hanno un impatto significativo sulla generazione di valore pubblico e che, attraverso il PIAO, coinvolgono l'intera struttura degli uffici dell'Agenzia.

Va tuttavia evidenziato che nel corso dell'anno 2025 si sono confermate - e per certi aspetti inasprite - alcune criticità già presenti nell'anno precedente che hanno inciso sulla realizzazione degli obiettivi di performance. Si segnalano in particolare:

- il perdurare della situazione di difficoltà della struttura tecnica e amministrativa che al 31 dicembre 2025, a fronte di una dotazione organica pari a 51 unità, registrava un personale effettivamente in servizio di sole 42 unità, tra dirigenti e non dirigenti, di cui 2 a tempo determinato;
- le difficoltà nel garantire uno svolgimento ordinato delle attività valutative programmate, che risentono di inefficienze amministrative nei rapporti tra Ministero e Agenzia, riconducibili sia all'inadeguatezza delle piattaforme telematiche nel supportare i processi condivisi, sia alla frequente richiesta di svolgere attività non pianificate in condizioni di urgenza. Tali attività sono prevalentemente connesse all'attuazione o al contributo richiesto su provvedimenti ministeriali, spesso adottati in assenza di una preventiva programmazione e di un coordinamento organizzativo.

Tra gli aspetti positivi, va sottolineato il ruolo sempre più rilevante dell'Agenzia, che si sta consolidando costantemente sia a livello nazionale che internazionale. Il dialogo con le amministrazioni centrali, con il sistema delle istituzioni della formazione superiore e della ricerca, così come le attività di divulgazione e valutazione promosse dall'Agenzia, vengono valutati molto positivamente dai diversi portatori di interesse. A ciò si aggiunge una

partecipazione crescente a progetti internazionali e una presenza rafforzata dell'Agazia sulla scena globale, come dimostrano i risultati ottenuti nel corso di un pluriennale percorso di crescita.

La prima parte della Relazione contiene informazioni di carattere generale relative al quadro istituzionale e normativo, agli stakeholder e al contesto di riferimento in termini di risorse umane e finanziarie, con particolare riferimento all'evoluzione intervenuta e ai fatti significativi del 2025.

La seconda parte espone puntualmente le attività svolte nel corso del 2025 e i connessi risultati raggiunti, analizzati sia a livello istituzionale che a livello delle singole Aree dirigenziali.

La terza parte, infine, si concentra sulle prospettive di sviluppo della performance dell'Agazia, evidenziando possibili proposte e interventi correttivi.

## **2. Analisi del contesto e delle risorse**

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, l'anno 2025 ha ulteriormente consolidato la politica di adesione al lavoro agile (39,5% delle giornate lavorative complessive) e al telelavoro. Dopo una prima fase sperimentale e in attuazione del CCNL di comparto, la regolamentazione interna è stata integralmente disciplinata a ottobre 2023. Rispetto alla dotazione organica di diritto dell'Agazia (59 unità di personale, di cui 3 dirigenti) non si può tuttavia trascurare la difficoltà derivante dalla presenza effettiva in servizio di sole 42 unità di personale (di cui 2 unità a tempo determinato) con inevitabili conseguenze in termini di distribuzione e carico di lavoro. Tale aspetto, infatti, si traduce in un'organizzazione delle attività in cui i compiti istituzionali e le scadenze ravvicinate non sempre si conciliano con la possibilità di programmazione e realizzazione ottimale di obiettivi di più ampio respiro coerenti con gli indirizzi strategici. Positivo il quadro economico-finanziario in cui opera l'Agazia come confermato dai risultati del bilancio consuntivo dell'anno 2025<sup>1</sup> che ha chiuso con un avanzo di amministrazione di 19,5 milioni di euro, di cui 14 milioni di euro di avanzo libero.

### **2.1 Governance e assetto organizzativo**

Nel corso del 2025 il DPR 76/2010, che disciplina organizzazione e funzionamento dell'Agazia, è stato oggetto di una revisione ampia e incisiva con un impatto significativo sull'assetto di governo e sulle attività dell'ANVUR. Tale revisione si è concretizzata nel D.P.R. 7 gennaio 2026, n. 12 (pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 4 febbraio 2026 ed entrato in vigore il 19 febbraio 2026). Pur senza entrare, in questa sede, nell'analisi puntuale delle singole disposizioni, è opportuno evidenziare che il Regolamento modificato: (i) ribadisce i principi fondanti dell'attività dell'ente (indipendenza, trasparenza, semplificazione, ecc.); (ii) ridisegna la governance e la struttura organizzativa, incidendo in particolare sulla durata dei mandati e sulle modalità di nomina del Presidente e del Consiglio direttivo, nonché sul Comitato consultivo e sulla Direzione generale; (iii) riconosce espressamente le competenze e il ruolo internazionale dell'Agazia, già attestati da ENQA, EQAR e WWFM e consolidati negli ultimi anni anche attraverso numerose convenzioni con agenzie estere;

---

<sup>1</sup> Bilancio consuntivo approvato dal Consiglio Direttivo con delibera n. 82 del 9 aprile 2026.

(iv) ridefinisce, in parte, il perimetro delle attività valutative di competenza dell'Agenda, soprattutto con riguardo alle istituzioni AFAM.

Al 31 dicembre 2025 gli Organi di governo dell'Agenda, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 6 del DPR 76/2010 (nella formulazione vigente prima della revisione), sono costituiti dal **Presidente**, dal **Consiglio Direttivo** e dal **Collegio dei revisori dei Conti**.

Il **Consiglio Direttivo** dell'ANVUR è costituito da 4 componenti: il **Presidente**, prof. Antonio Felice Uricchio, la prof.ssa Alessandra Celletti (Vice Presidente e referente per le attività inerenti alla "Valutazione della Ricerca"), la prof.ssa Marilena Maniaci (referente per il settore AFAM e per le "Attività internazionali dell'Agenda") e il prof. Massimo Tronci (referente per le attività inerenti alla "Valutazione delle Università").

Il **Collegio dei revisori dei Conti** è presieduto dal dott. Adriano De Nardis (designato dal Ministero dell'Università e della Ricerca) e composto dal dott. Luca Savino (designato dal Ministero dell'Università e della Ricerca) e dalla dott.ssa Alessandra Zanchi (designata dal Ministero dell'economia e delle finanze).

Pur non essendo un Organo di governo, nell'ambito dell'organizzazione dell'Agenda è altresì previsto dall'articolo 11 del DPR 76/2010 il **Comitato consultivo**, costituito a fine 2025 da 11 componenti rappresentativi dei portatori di interesse del sistema universitario e della ricerca a livello nazionale e internazionale, che formula pareri e proposte al Consiglio Direttivo. Il Comitato Consultivo è stato ricostituito nel corso dell'anno 2025 ed è presieduto dal consigliere del CNEL, dott. Massimo Giuntoli.

L'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** esercita il controllo strategico dell'Agenda, ai sensi dell'art. 6 del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286 e svolge i compiti previsti dagli articoli 6, 7 e 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, inerenti tutte le varie dimensioni del Sistema e del Piano della performance. L'OIV monocratico dell'Agenda è il dott. Bruno Carapella, che è stato rinnovato nell'incarico nel maggio del 2024 fino al mese di maggio del 2027.

Il **Comitato di Garanzia**, previsto dall'art. 16 del Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'ANVUR, è competente a pronunciarsi sulle richieste di riesame dei rapporti di valutazione (di cui all'articolo 4, comma 2 del D.P.R. n. 76 del 2010) avanzate dalle Istituzioni Universitarie ed AFAM avverso ai provvedimenti di valutazione finale negativa. Il Comitato è costituito da tre componenti esterni all'Agenda, di cui due scelti dal Comitato Consultivo su terne designate da Organi rappresentativi dei soggetti valutati<sup>2</sup>, ed è presieduto da un soggetto in possesso di elevata qualificazione in ambito giuridico-amministrativo, designato dall'Avvocatura Generale dello Stato. L'attuale Presidente è l'Avvocato Marco Stigliano Messuti.

Il **Collegio per il controllo del Codice Etico**, previsto dall'art. 8 del Codice Etico dell'ANVUR e deputato all'interpretazione autentica del Codice stesso e al controllo sulla sua osservanza, è formato da almeno due membri del Consiglio Direttivo, di cui uno è il

---

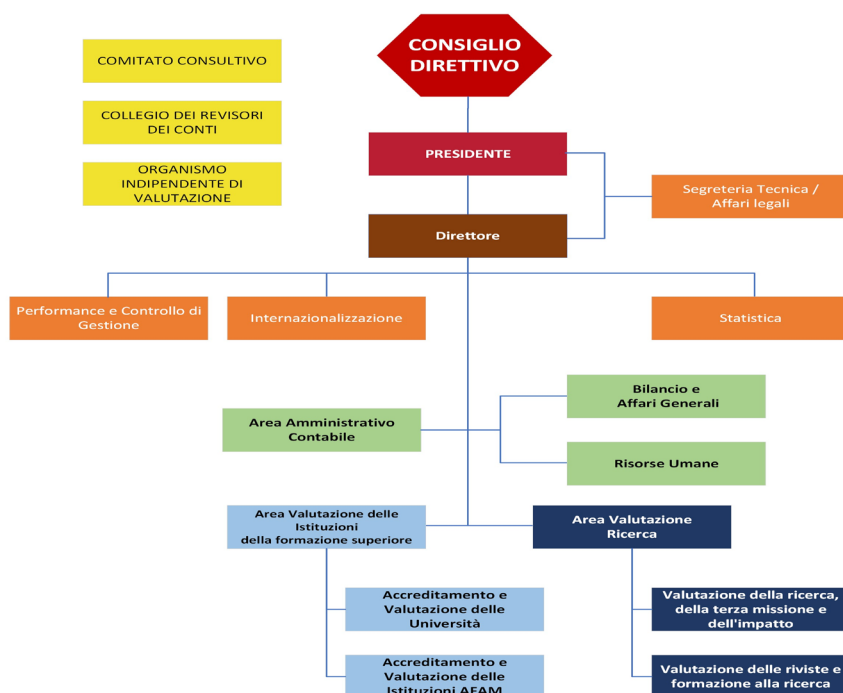
<sup>2</sup> Per le Università sono previsti un rappresentante del CNSU e un rappresentante del CUN, per le istituzioni AFAM sono previsti un rappresentante del CNAM e un rappresentante delle Conferenze degli studenti.

Presidente. Con Delibera di marzo 2025 il Consiglio Direttivo ha nominato quali componenti del Collegio di controllo, oltre al Presidente Prof. Antonio Felice Uricchio, la Prof.ssa Marilena Maniaci e il Prof. Franco Gallo (Componente esterno e Presidente del Comitato).

Per quanto riguarda l'attività operativa e gestionale, ai sensi dell'art. 12 del DPR n. 76/2010, l'Agenzia è organizzata in una **struttura direzionale generale** articolata in **tre direzioni**: Amministrativo-Contabile, Valutazione delle Istituzioni della formazione superiore (già Valutazione delle Università e delle Istituzioni AFAM) e Valutazione della Ricerca. A capo della struttura direzionale generale e organizzativa è posto il Direttore, dott. Daniele Livon, dirigente di prima fascia a tempo determinato, mentre le tre Aree sono dirette da Dirigenti di seconda fascia a tempo indeterminato.

Nella Figura 1 è riportato l'assetto di governance e organizzazione dell'Agenzia al 31.12.2025.

Figura 1 - Governance e Organigramma dell'ANVUR



## 2.2 Stakeholder

L'attività dell'Agenzia è andata sviluppandosi nel corso degli ultimi anni e con essa anche il livello di confronto e partecipazione con gli stakeholder esterni. Si è consolidato un modello di Agenzia fortemente aperta al dialogo nella definizione delle metodologie di valutazione; conseguentemente l'impegno al confronto e al coinvolgimento dei portatori di interesse rappresenta una modalità di lavoro che si sta affermando in tutti gli ambiti di valutazione di competenza dell'Agenzia.

Il principale stakeholder dell'ANVUR è il Ministero dell'Università e della Ricerca (**MUR**), istituito con il decreto-legge 9 gennaio 2020, n. 1, convertito con modificazioni dalla L. 5 marzo 2020, n. 12. Al Ministro dell'Università e della Ricerca compete, ai sensi dell'art. 2,

comma 2 del DPR 76/2010, l'approvazione del Programma delle attività predisposto e adottato dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia.

Gli altri stakeholder di riferimento dell'Agenzia sono costituiti dalle 100 **Istituzioni universitarie**, cui si aggiungono le oltre 150 **Istituzioni AFAM** e 20 **Enti Pubblici di Ricerca** e, più in generale, tutti i soggetti che in forma aggregata o individuale sono interessati direttamente o indirettamente dall'attività di valutazione dell'ANVUR, intesa come strumento conoscitivo per supportare le decisioni di sistema o le scelte individuali, a partire dalle famiglie e dagli studenti chiamati alla scelta dei corsi e delle sedi universitarie a cui iscriversi. È opportuno richiamare, in particolare, le Associazioni rappresentative delle comunità appartenenti alle istituzioni valutate dall'Agenzia: tra queste la Conferenza dei Rettori delle Università italiane (**CRUI**), il Consiglio Universitario Nazionale (**CUN**), il Consiglio nazionale degli studenti universitari (**CNSU**), il Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie (**CODAU**), il Coordinamento nazionale dei Nuclei di Valutazione delle Università Italiane (**CONVUI**), il Consiglio Nazionale per l'Alta Formazione Artistica e Musicale (**CNAM**), la Rete dei Nuclei di Valutazione AFAM (**NuvAFAM**), le Conferenze dei Presidenti delle Istituzioni AFAM (**PresAFAM**), le Conferenze dei Direttori delle Istituzioni AFAM (**DirAFAM**), le Conferenze delle Consulte degli studenti AFAM (**StudAFAM**), la Consulta dei Presidenti degli EPR (**CONPER**), la Conferenza permanente dei Direttori Generali degli EPR (**CODIGER**).

L'Agenzia, inoltre, svolge le funzioni di agenzia nazionale sull'assicurazione della qualità tenendo conto delle linee guida europee per l'assicurazione della qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore. Nel 2019 è divenuta membro dell'**European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)**. In seguito alla visita svoltasi nel mese di gennaio 2024 da parte di un panel di esperti internazionali, nei primi mesi del 2025 l'Agenzia ha ottenuto la **conferma dello status di membro ENQA** e l'**iscrizione all'European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR)**. L'ammissione a entrambi i consessi internazionali rappresenta un traguardo di rilievo e uno degli **obiettivi strategici dell'Agenzia**, in quanto consente di operare a pieno titolo nell'ambito dell'**European Higher Education Area (EHEA)**.

Nel corso del 2023 l'ANVUR si è inoltre sottoposta, con esito positivo formalizzato a marzo 2024, alla valutazione esterna condotta dalla World Federation for Medical Education (**WFME**<sup>3</sup>) riferita in particolare ai criteri e alle modalità di valutazione utilizzate dall'Agenzia per l'accreditamento delle Scuole di Medicina. Tutte le valutazioni esterne menzionate hanno l'obiettivo di certificare la conformità dei processi e dei criteri di valutazione dell'ANVUR a standard internazionali e, conseguentemente, consentire alle istituzioni della formazione superiore italiane di avere maggiori opportunità di internazionalizzazione e di collaborazione con le istituzioni dei Paesi stranieri. L'ANVUR collabora inoltre con le Agenzie di valutazione degli altri Paesi e partecipa a diversi progetti internazionali. Da segnalare

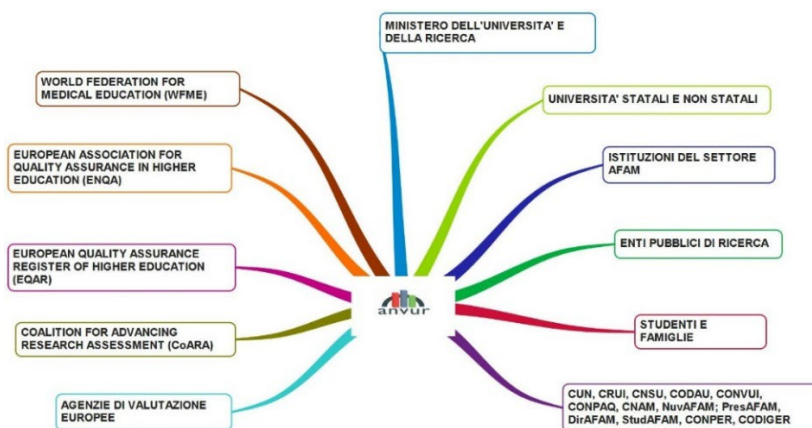
---

<sup>3</sup> WFME è l'organizzazione Internazionale di riferimento per la formazione medica - cofondata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e dall'Associazione mondiale dei medici - e avente come obiettivo primario il costante miglioramento della qualità della formazione medica a livello globale, anche attraverso la definizione di standard di qualità sia relativi al percorso formativo che porta al conseguimento della laurea in Medicina e Chirurgia, che per quelli post-laurea in area medica

inoltre che la professoressa Marilena Maniaci (componente del Consiglio Direttivo dell'ANVUR) è componente del Board di ENQA.

La Figura n. 2 riassume, in uno schema ad albero, i principali stakeholder dell'Agenzia.

Figura 2 - Principali stakeholder dell'ANVUR



### 2.3 Risorse umane

Per quanto concerne la struttura dell'organico, l'Agenzia ha gradualmente aumentato la propria dotazione nel corso degli ultimi dieci anni. Al momento dell'istituzione e dell'effettivo avvio dell'operatività nell'anno 2011, l'Agenzia contava infatti su una dotazione organica di 18 unità di personale di ruolo. Grazie ai successivi interventi normativi<sup>4</sup> la dotazione organica è stata adeguata alle numerose attività attribuite all'Agenzia. Al **31/12/2025**, oltre al Direttore Generale, l'Agenzia ha una dotazione organica di **59 unità di personale** che risulta formalmente **coperta con 51 unità** ripartite per qualifica come indicato nella Tabella 1.

Va tuttavia rilevato che il numero di 51 posti coperti rispecchia un dato formale a cui in questo momento non corrisponde analoga disponibilità sostanziale. In particolare, soprattutto a seguito dell'avvio del PNRR, diversi funzionari dell'Agenzia sono stati comandati da altre amministrazioni centrali (in primis Presidenza del Consiglio e Ministeri) per essere collocati nelle strutture di missione che si occupano della gestione dei fondi e dei programmi del Piano. Ne deriva che al 31/12/2025 il numero di **persone effettivamente in servizio** presso l'Agenzia è pari a **42 unità** (di cui n. 2 unità con contratto a tempo determinato). Il regime giuridico, il sistema classificatorio ed il trattamento economico del personale sono disciplinati dal contratto del comparto di contrattazione collettiva delle Funzioni Centrali e Area Ministeri e Aziende – ex Area I della dirigenza.

<sup>4</sup> Legge 11 dicembre 2016, n. 232, art. 1, comma 306 e Legge e Decreto-Legge 9 gennaio 2020, n. 1 convertito con modificazioni dalla L. 5 marzo 2020, n. 12, art. 2

Tabella 1 - Dotazione organica, posti coperti e personale in servizio

Consistenza dell'organico	Dotazione organica a regime	Posti coperti al 31.12.2025*	Personale effettivamente in servizio al 31.12.2025
Dirigente II fascia	3	3	3
Esperto amministrativo gestionale	16	15 <sup>A</sup>	12
Esperto della valutazione	30	28 <sup>B</sup>	22 <sup>C</sup>
Esperto informatico-statistico	5	4	4
Assistente	5	1	1
<b>Totali</b>	<b>59</b>	<b>51</b>	<b>42</b>

\* personale con contratto a tempo indeterminato

<sup>A</sup> include 2 funzionari in comando presso altra amministrazione e 1 funzionario in aspettativa

<sup>B</sup> include 4 funzionari in comando presso altra amministrazione e 4 funzionari in aspettativa

<sup>C</sup> include 2 funzionari con contratto a tempo determinato

Tenuto conto delle molteplici funzioni nel campo della valutazione, il D.P.R. 76/2010 prevede che per lo svolgimento dei compiti istituzionali, oltre al personale in organico, l'Agencia possa avvalersi di esperti della valutazione. Nella successiva tabella è riportato il dato relativo al 2025 durante il quale il numero di esperti valutatori esterni che hanno collaborato con l'ANVUR è stato pari a circa 8.500.

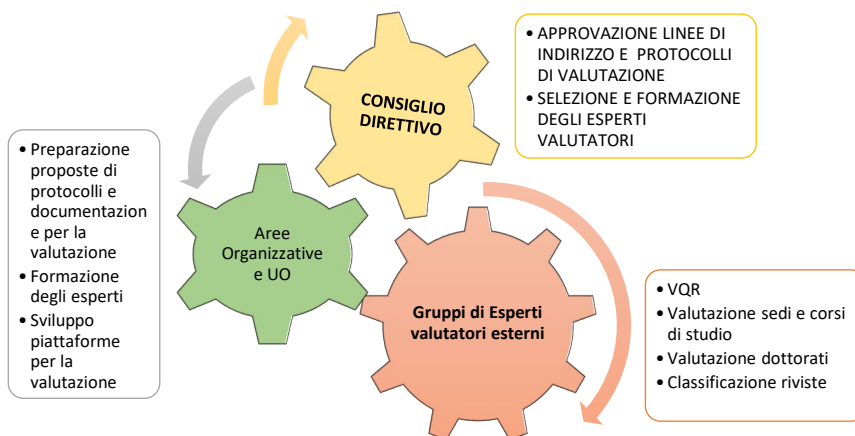
Tabella 2 - Esperti della valutazione 2025

Esperti di Valutazione	2025
Esperti a supporto della struttura	1
Esperti CEV, AFAM, Dottorati, ecc.	1.014
Esperti GEV, assistenti VQR e della ricerca	777
Esperti referee VQR 2020-2024	6.740
<b>Totale</b>	<b>8.532</b>

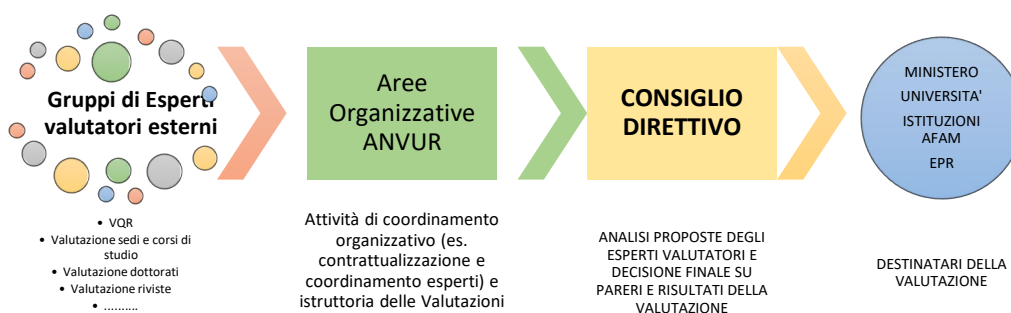
Tenuto conto del quadro istituzionale e organizzativo sopra sinteticamente delineato, quella che si configura è un'Agencia con un modello di organizzazione del lavoro e della valutazione molto articolato (Figura 3) in cui si sviluppano in modo sequenziale, ma spesso anche sincrono, attività di competenza dell'organo di indirizzo (Consiglio Direttivo), delle aree dirigenziali e delle unità organizzative con il coinvolgimento di esperti esterni valutatori.

Figura 3 - Valutazione e modello di lavoro ANVUR

## FASE 1 DELLA VALUTAZIONE



## FASE 2 DELLA VALUTAZIONE



### 2.4 Risorse finanziarie

Dal punto di vista finanziario e del collegamento del ciclo della performance con il bilancio è opportuno evidenziare due profili distinti. La situazione economico finanziaria dell' Agenzia, come risultante dal bilancio consuntivo 2025, permane positiva e idonea ad assicurare la sostenibilità delle attività istituzionali, la copertura dei costi fissi di struttura e dei costi variabili riconducibili alle attività di valutazione. Anche se l'anno 2025 si è chiuso con un risultato di competenza (accertamenti – impegni) negativo per un importo di – 3,8 milioni di euro, è opportuno sottolineare che il fondo cassa permane elevato (28,1 milioni di euro) e l'avanzo di amministrazione si attesta a 19,5 milioni di euro. Come risulta dalla tabella di cui sotto, tra il 2024 e il 2025, si è ridotta la componente vincolata dell'avanzo di amministrazione che nel corso dell'anno 2025 è stata utilizzata per coprire gli oneri della VQR 2020-2024, mentre è aumentata la componente libera che al 31/12/2025 si attesta a circa 14 milioni di euro. Si tratta di risultati complessivamente positivi.

Tabella 3 - Bilancio 2025, risultato di competenza e Avanzo di amministrazione

Descrizione	31/12/2025	31/12/2024	Differenza
Fondo cassa	€ 28.085.487,35	€ 28.431.512,86	-€ 346.025,51
Avanzo di amministrazione	€ 19.540.001,54	€ 23.289.002,23	-€ 3.749.000,69
di cui libero	€ 14.061.019,01	€ 12.211.352,13	€ 1.849.666,88
di cui vincolato	€ 5.478.982,53	€ 11.077.650,10	-€ 5.598.667,57
Risultato di competenza	-€ 3.843.544,29	€ 1.448.178,71	-€ 5.291.723,00

Relativamente alle voci di entrata e come riportato dalla successiva tabella, il bilancio 2025 si attese a circa 13 milioni di euro, quasi integralmente riconducibili, al netto delle partite di giro, ai trasferimenti statali per il funzionamento.

Tabella 4 - Bilancio 2025, voci di entrata

ENTRATE - CATEGORIA	Importo	%	% (al netto PG)
Finanziamento Statale-funzionamento	€ 10.304.237,00	78,51%	97,64%
Trasferimenti da Istituzioni Internazionali	€ 55.173,24	0,42%	0,52%
Entrate diverse	€ 193.801,53	1,48%	1,84%
Totale (netto Partite di Giro)	€ 10.553.211,77	80,40%	100,00%
Partite di Giro	€ 2.572.226,38	19,60%	
Totale	€ 13.125.438,15	100,00%	

Relativamente alle voci di spesa, il bilancio 2025 si attese a circa 17 milioni di euro. Nello specifico, le spese dell'Agenzia sono relative a 6 categorie di riferimento, tra le quali si segnalano - in ordine di importanza - gli oneri per gli esperti di elevata professionalità (47,9%), gli oneri per il personale in servizio (21,4%), l'acquisizione di beni e servizi (15,6%), le uscite per gli organi dell'ente (6%), le spese non classificabili (5,8%) e, da ultimo, l'acquisizione di beni durevoli (3,3%). Si aggiungono infine, specularmente alla parte entrate, le partite di giro.

Tabella 5 - Bilancio 2025, voci di uscita

USCITE - CATEGORIA	Importo	%	% (al netto PG)
Uscite per gli organi dell'ente	€ 859.608,66	5,07%	5,97%
Oneri per il personale in attività di servizio	€ 3.083.303,44	18,17%	21,42%
Esperti di elevata professionalità	€ 6.894.085,75	40,63%	47,89%
Acquisizione beni e servizi	€ 2.252.160,98	13,27%	15,64%
Uscite non classificabili	€ 837.312,30	4,93%	5,82%
Acquisizione beni durevoli	€ 470.284,93	2,77%	3,27%
Totale (netto Partite di Giro)	€ 14.396.756,06	84,84%	100,00%

Partite di giro	€ 2.572.226,38	15,16%	
Totale	€ 16.968.982,44	100,00%	

### 3. Misurazione e valutazione della performance

L'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) per l'anno 2025 ha interessato principalmente la revisione dei criteri per la valutazione delle competenze e dei comportamenti, in particolare per i Responsabili di Unità organizzativa e il personale senza incarichi. L'intervento, elaborato tenendo conto dei profili di competenza definiti nell'ambito delle famiglie professionali, è finalizzato a rendere il processo valutativo maggiormente coerente con tale struttura nonché a supportare una migliore definizione dei percorsi formativi.

Confermando, nella sostanza, l'impianto introdotto nel 2022, l'Agenda intende consolidare l'utilizzo della performance come leva di sviluppo organizzativo e di valorizzazione del lavoro di gruppo, prevedendo una differente calibrazione dei pesi attribuiti alle dimensioni di **performance istituzionale**, **organizzativa** (di Area o di Unità Organizzativa) e **individuale**, in **relazione al ruolo** ricoperto all'interno dell'Agenda.

In questa prospettiva, l'esigenza evidenziata dalla governance di rafforzare il contributo dell'ANVUR alla creazione di valore pubblico ha continuato a riflettersi nell'attribuzione di un peso significativo alla performance istituzionale ai fini della valutazione del Direttore (min. 30% – max 50%) e dei Dirigenti (min. 20% – max 40%). Diversamente, per i Responsabili di Unità Organizzativa la componente di performance istituzionale — introdotta a partire dal 2024 con l'SMVP 2023 — è stata eliminata in sede di adozione dell'SMVP 2024.

La tabella seguente consente di evidenziare gli elementi distintivi di tale impostazione.

Tabella 6 - Pesi degli obiettivi relativi alle dimensioni di performance per ruolo

Ruolo	Dimensioni di Performance e relativo peso:				Competenze e comportamenti	Totale
	Istituzionale *	di Area *	di UO *	Obiettivi individuali *		
Direttore	Min 30% - Max 50%	Min 20% - Max 30%	-	Max 30%	20%	100%
Dirigenti	Min 20% - Max 40%	Min 30% - Max 50%	-	Max 30%	20%	100%
Responsabili UO.		Min 20% - Max 30%	Min 20% - Max 50%	Max 30%	30%	100%
Funzionari e Assistenti	-	Max 10%	Min 20% - Max 30%	Min 30% - Max 50%	30%	100%

\* in sede di assegnazione degli obiettivi, l'eventuale peso inferiore al massimo assegnato a una dimensione incrementerà il peso delle altre dimensioni di performance, fino al valore necessario per raggiungere il 100% dei pesi.

#### 4. Sintesi dei principali risultati raggiunti

Tenendo conto del Programma delle attività 2025-2027 e a seguito dell'individuazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di risultato, lo sviluppo del piano della performance 2025-2027 ha seguito diverse fasi. Tra esse quelle che si ritengono di maggiore importanza sono sintetizzabili in: **i) assegnazione degli obiettivi iniziali, ii) monitoraggio intermedio, iii) rimodulazione degli obiettivi iniziali, iv) misurazione dei risultati, v) valutazione dei risultati.**

Ciascuna delle linee strategiche definite nel Programma delle attività 2025-2027 (**internazionalizzazione, valutazione della ricerca e ricerca sulla valutazione, valutazione delle università, alta formazione artistica, musicale e coreutica, attività specifiche di rilevanza istituzionale, organizzazione interna**) è stata declinata negli obiettivi iniziali, collocati a livello di performance istituzionale o organizzativa con la finalità di valorizzare, in aggiunta alle ordinarie attività di valutazione di competenza dell'Agenzia, tutti quegli ambiti che nel corso dell'anno hanno contribuito a:

- avviare attività funzionali a far crescere l'Agenzia nel panorama nazionale e internazionale;
- portare a termine attività istituzionali che generano valore pubblico per il sistema della formazione superiore e della ricerca;
- migliorare l'organizzazione dell'Agenzia al fine di valorizzare il ruolo del personale che vi opera e generare apprendimento e crescita professionale.

Prima di focalizzare l'attenzione sulla misurazione dei risultati, è opportuno sottolineare due aspetti particolarmente rilevanti che hanno caratterizzato la gestione della performance anche per l'anno 2025:

1. gli obiettivi istituzionali e organizzativi di area dirigenziale, caratterizzati dal coinvolgimento dei portatori di interesse;
2. le modifiche apportate agli obiettivi iniziali a seguito dei monitoraggi infrannuali.

Tra gli obiettivi in cui è più evidente il coinvolgimento dei portatori di interesse esterni, si segnalano:

- La consultazione con le Scuole Superiori prima della proposta al MUR dei nuovi criteri per l'accreditamento iniziale e periodico.
- La costituzione di un gruppo di lavoro con MUR, Cineca e CUN per la realizzazione della nuova piattaforma per la valutazione dei corsi delle università.
- La rilevazione della qualità del lavoro e delle attività dell'Agenzia percepita dalle istituzioni che compongono il sistema della formazione superiore (università e AFAM) e dagli esperti che collaborano con l'Agenzia.

Nel corso dell'anno, dopo l'approvazione del PIAO 2025-2027 avvenuta con delibera del Consiglio Direttivo del 30 gennaio 2025 e all'esito dei monitoraggi infrannuali, si è reso necessario un aggiornamento con la delibera del Consiglio Direttivo n. 218 del 2 ottobre 2025. Si riporta di seguito la sintesi delle principali rimodulazioni al Piano.

1. In relazione agli obiettivi connessi alle attività di internazionalizzazione non sono stati fatti rilevanti interventi di rimodulazione di obiettivi e/o indicatori.

2. Nell'ambito degli obiettivi afferenti ai modelli di valutazione della formazione superiore e della ricerca, la rimodulazione ha interessato:
  - ✓ L'indicatore relativo alla definizione del protocollo di valutazione per l'accreditamento iniziale e periodico delle Scuole autonome a ordinamento speciale entro 2 mesi dal DM sostituito dall'avvio del monitoraggio delle azioni intraprese dagli atenei che hanno attivato i corsi di Medicina e Chirurgia negli ultimi anni con raccomandazioni da parte di ANVUR;
  - ✓ La visita di accreditamento iniziale del CASD sostituita da quella alla Scuola di alta formazione – Institute of advanced science for agriculture
3. Nell'ambito degli strumenti per l'analisi e il supporto alle politiche del sistema universitario e della ricerca la rimodulazione ha riguardato la sostituzione dell'indicatore relativo al funzionamento della nuova piattaforma per la valutazione dei corsi delle università con la progettazione della nuova piattaforma TECO.
4. Gli obiettivi di miglioramento del benessere organizzativo, dell'organizzazione e dell'efficienza interna non sono stati oggetto di rimodulazione.

Tenuto conto degli elementi di carattere generale sopra riportati, nei prossimi paragrafi l'attenzione è dedicata alla misurazione dei risultati di performance istituzionale, organizzativa riferita alla Direzione e a ciascuna delle 3 Aree (Area Valutazione della Ricerca, Area Valutazione delle Istituzioni della formazione superiore, Area amministrativo contabile) e a quella individuale del Direttore e dei Dirigenti.

#### **4.1 Performance istituzionale: obiettivi strategici annuali e pluriennali**

Come descritto in precedenza, la performance istituzionale qualifica in termini di obiettivi e indicatori le linee strategiche contenute nel Piano delle attività 2025-2027 approvato dal Consiglio Direttivo e orientate a perseguire la mission dell'Agenzia anche in termini di creazione di Valore Pubblico.

Al fine di fornire una puntuale verifica del grado di raggiungimento dei suddetti obiettivi, nell'Allegato 1 sono indicati, per ogni obiettivo strategico, il peso %, gli indicatori scelti per la misurazione dell'obiettivo e i relativi pesi, i target di risultato, un breve rendiconto del risultato raggiunto, la quantificazione dello stesso e il punteggio conseguito (misurazione). Le tabelle presenti nella Relazione riportano anche il punteggio attribuito in sede di valutazione, rispettivamente da parte del Direttore per la performance delle Aree dirigenziali e dal Consiglio Direttivo per la performance istituzionale e per quella della Direzione. Sarà successivamente compito del Consiglio Direttivo, sentito l'OIV, procedere anche con la fase valutativa dei comportamenti organizzativi del Direttore. Al riguardo è opportuno evidenziare alcuni aspetti meritevoli di spiegazione. Il primo aspetto riguarda il contributo dei componenti del Consiglio Direttivo che è risultato sempre molto importante ai fini del raggiungimento degli obiettivi, soprattutto con riferimento agli ambiti a cui sono espressamente riconducibili le rispettive deleghe tematiche. Il secondo aspetto riguarda il livello degli obiettivi di performance istituzionale che, se considerati singolarmente, appaiono certamente calibrati; molto diversa è la loro valutazione se considerati in termini complessivi: si tratta probabilmente di un insieme troppo ambizioso rispetto alle risorse a disposizione per poterli conseguire.

Quanto analiticamente riportato nell'Allegato 1, può essere così sintetizzato.

1. L'obiettivo strategico di **consolidamento del ruolo dell'Agenzia a livello internazionale** è stato qualificato attraverso due indicatori: l'attuazione delle Linee guida modello europeo AQ dei corsi di studio e l'avvio della ricognizione di tutti i corsi di studio con titolo congiunto cui partecipano università italiane e di tutte le sedi di università italiane. Per il primo indicatore sono stati adottati i documenti essenziali (Linee Guida, procedura, modello valutativo e template SER) e sono state avanzate complessivamente otto richieste di valutazione/validazione secondo lo European Approach (tre a valle della procedura valutativa condotta con un'Agenzia di AQ straniera e cinque coerenti con le tempistiche delineate nelle Linee Guida ANVUR). Per il secondo indicatore è in corso di definizione una nuova survey a causa dei risultati non solidi della prima survey.

Il risultato complessivo ottenuto, tenendo conto del diverso peso degli indicatori e applicando la misurazione rispetto ai target, si attesta a un **punteggio di 8 su 10**.

2. L'obiettivo strategico inerente allo **sviluppo e consolidamento dei modelli di valutazione del sistema della formazione superiore e della ricerca**, è stato qualificato attraverso tre indicatori, in parte modificati in corso d'anno (come specificato sopra).
  - i. Il primo indicatore relativo alla **valutazione della qualità della ricerca e valorizzazione delle conoscenze** è stato parzialmente conseguito. In particolare sono stati attivati la piena funzionalità dell'Albo dei revisori e il relativo matching con i prodotti della ricerca. Risultano inoltre rispettati i tempi previsti dal cronoprogramma della VQR 2020–2024 mentre non è stata invece realizzata la progettazione della nuova scheda SUA-TM.
  - ii. Anche il secondo indicatore riferito alla **valutazione delle Scuole superiori e monitoraggio dei corsi di Medicina** risulta parzialmente conseguito: sono state realizzate due delle tre azioni previste. L'invio al MUR (entro giugno) della proposta di nuovi criteri per accreditamento iniziale e periodico, previo confronto con le Scuole è stato realizzato entro i termini previsti. L'avvio del monitoraggio delle azioni intraprese dagli atenei che hanno attivato di recente corsi di Medicina e Chirurgia con raccomandazioni da parte di ANVUR non è stato conseguito: sono state svolte solo attività propedeutiche al monitoraggio delle raccomandazioni e condizioni dei corsi di medicina che non si sono sostanziate in note da inviare agli atenei coinvolti. Per le visite di accreditamento iniziale è stato avviato il procedimento di valutazione della Scuola di alta formazione - *Institute of Advanced Science for Agriculture*, mediante approvazione del protocollo di valutazione, la nomina della CEV e lo svolgimento della valutazione preliminare, mentre per la Scuola Superiore Meridionale il MUR ha accolto la richiesta di proroga dell'istituzione.
  - iii. Per il terzo indicatore relativo **Aggiornamento dei protocolli di valutazione agli standard internazionali** è stato raggiunto il target massimo programmato. Nel mese di gennaio è stato adottato e pubblicato sul sito istituzionale il Manuale delle procedure di accreditamento. I protocolli di valutazione sono stati aggiornati in

coerenza con le raccomandazioni ENQA, EQAR e WFME. In particolare, il protocollo relativo ai corsi di Medicina e Chirurgia è stato adeguato alle indicazioni WFME; le raccomandazioni di ENQA ed EQAR sono state monitorate e sottoposte al Consiglio direttivo. Sono stati inoltre aggiornati i protocolli per l'accREDITamento iniziale dei corsi di studio per l'a.a. 2026/2027 e approvati i protocolli relativi alle Istituzioni AFAM statizzate e ai corsi attivati presso sedi decentrate, tutti redatti in conformità agli standard europei di riferimento.

Il risultato complessivo ottenuto, tenendo conto del diverso peso degli indicatori e applicando la misurazione rispetto ai target, si attesta a un **punteggio di 8,4 su 10**.

3. L'obiettivo strategico qualificato in termini di **predisposizione di strumenti per l'analisi e il supporto alle politiche del sistema universitario e della ricerca** è stato declinato in due indicatori ed è riferito ad attività molto eterogenee tra loro. Il primo indicatore risulta parzialmente raggiunto essendo stata presentata e pubblicata sul sito web la Dashboard degli indicatori delle università mentre le presentazioni dei due Rapporti (quello biennale e quello sulla disabilità) sono state rinviate al 2026. La **valutazione della qualità percepita** da parte dei partecipanti alla presentazione della Dashboard ha restituito un indice di apprezzamento buono, con un punteggio medio pari a 8,1. Per quanto riguarda il secondo indicatore riferito alle piattaforme telematiche è stato pienamente conseguito. È stato infatti costituito il gruppo di lavoro con MUR, Cineca e CUN per la realizzazione della nuova piattaforma per la valutazione dei corsi delle università ed è stato elaborato un documento di progettazione della nuova piattaforma TECO.

Il risultato complessivo ottenuto, tenendo conto del diverso peso dei tre indicatori e applicando la misurazione rispetto ai target, si attesta a un **punteggio di 6,8 su 10**.

4. L'obiettivo strategico collegato al **miglioramento del benessere organizzativo, della qualità e dell'efficacia dell'azione amministrativa** è caratterizzato da due indicatori riferiti direttamente al benessere organizzativo e alla formazione del personale. Relativamente all'indicatore finalizzato a promuovere lo sviluppo professionale del personale dell'Agenzia, è stato garantito a tutto il personale un numero di ore di formazione superiore alle 40 previste dalla direttiva del Ministro di gennaio 2025 sulla base di un piano formativo individuale. La formazione comune a tutto il personale ha riguardato la lingua inglese, l'utilizzo degli strumenti di AI e lo sviluppo delle soft skills attraverso la piattaforma Syllabus. In merito al **benessere organizzativo**, l'analisi dei risultati del questionario evidenzia un quadro articolato: a fronte di un miglioramento rispetto all'anno precedente su numerose dimensioni (31 item con punteggio in crescita), permangono aree di criticità su altre (36 item in peggioramento). La domanda riepilogativa sul livello generale di benessere segnala un aumento delle percezioni negative rispetto al 2024, pur a fronte di una quota significativa di non risposte.

Il risultato complessivo ottenuto, tenendo conto del diverso peso dei tre indicatori e applicando la misurazione rispetto ai target, si attesta a un **punteggio di 8,2 su 10**.

Tenuto conto del diverso peso degli obiettivi di performance istituzionale, la misurazione e l'aggregazione dei risultati sopra descritti conduce ad una **misurazione** complessiva di **7,82 punti su 10**.

**NELLA FASE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI IL CONSIGLIO DIRETTIVO HA CONFERMATO IL PUNTEGGIO RISULTANTE DALLA MISURAZIONE. IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO SI ATTESTA PERTANTO A 7,82 PUNTI SU 10.**

VALORE PUBBLICO DI RIFERIMENTO	PERFORMANCE ISTITUZIONALE (OBIETTIVI)	PESO	N° INDICATORI	MISURAZIONE	VALUTAZIONE
<b>V.P. 1 - BENESSERE SOCIALE E CULTURALE in relazione al livello di internazionalizzazione e qualità della formazione superiore</b>	OS.1- Consolidamento del ruolo dell'Agenzia a livello internazionale e sostegno all'internazionalizzazione del sistema della formazione superiore e della ricerca nazionale	15%	1	8	8
<b>V.P. 2 - BENESSERE SOCIALE, CULTURALE ed ECONOMICO, al fine di assicurare degli standard adeguati al tipo di formazione universitaria erogata e lo sviluppo culturale ed economico del Paese</b>	OS.2- Sviluppo e consolidamento dei modelli di valutazione del sistema del sistema della formazione superiore e della ricerca	35%	3	8,4	8,4
<b>V.P. 3 - BENESSERE SOCIALE, CULTURALE ed ECONOMICO, al fine di migliorare l'efficacia delle politiche della formazione terziaria e della ricerca</b>	OS.3- Predisposizione di strumenti per l'analisi e il supporto alle politiche del sistema universitario e della ricerca	30	2	6,8	6,8
<b>V.P. 4 - BENESSERE ORGANIZZATIVO inteso come clima di lavoro, soddisfazione da parte dei lavoratori, qualità dei risultati ottenuti dall'Agenzia</b>	OS.4- Miglioramento del benessere organizzativo, della qualità e dell'efficacia dell'azione amministrativa	20	3	8,2	8,2
<b>TOTALE (media ponderata)</b>		<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>7,82</b>	<b>7,82</b>

#### **4.2 Performance organizzativa delle Aree: obiettivi operativi annuali**

Dopo aver illustrato l'andamento della performance istituzionale si analizzano ora i risultati conseguiti nel 2025 dalle 3 Aree Organizzative in cui è articolata l'Agenzia oltre la Direzione: Area Valutazione della Ricerca, Area Valutazione delle Istituzioni della formazione superiore, Area Amministrativo-contabile.

#### 4.2.1 Area della Direzione

Nell'ambito dell'area della Direzione la performance organizzativa per l'anno 2025 si è articolata in due obiettivi, uno con impatto esterno e uno con impatto interno. Nell'allegato 2, in corrispondenza di ciascun indicatore, sono descritti nel dettaglio i risultati raggiunti con il relativo punteggio.

Nell'allegato 2, in corrispondenza di ciascun indicatore, sono descritti nel dettaglio i risultati raggiunti con il relativo punteggio.

Di seguito una sintetica descrizione dei risultati conseguiti.

1. L'**obiettivo a impatto esterno**, rivolto al contesto internazionale, è stato pienamente conseguito. Due funzionari dell'Agenzia hanno partecipato al Leadership development programme (LDP) di ENQA, con una durata complessiva di 3 giorni a sessione (per 3 sessioni), inoltre nel mese di novembre sono stati ospitati presso l'ANVUR 4 funzionari dell'agenzia croata ASHE. Per quanto riguarda gli eventi internazionali ospitati in Italia, nel mese di ottobre si è svolto presso la sede dell'Agenzia un incontro dell'ENQA LDP che è stato molto apprezzato dai partecipanti: punteggio medio di 4.6 (social programme), 4.8 (organisation and logistics) e 4.9 (communication) su 5. Il 2025 ha visto anche la chiusura del progetto REMOTE e l'avvio del progetto ROQA-TNE.
2. Con riferimento all'**obiettivo con impatto interno** (miglioramento dei processi organizzativi e misure per la trasparenza e prevenzione della corruzione) è stato declinato in due indicatori. Per il primo sono state pienamente realizzate due delle tre azioni previste: la mappatura di due processi strategici dell'Agenzia (accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e una prima ipotesi di riorganizzazione del processo TECO) e l'utilizzo di strumenti di AI per l'implementazione di processi dell'Agenzia. Non è invece stata definita la struttura del Manuale della qualità dell'ANVUR. Il secondo indicatore, relativo alla trasparenza e prevenzione della corruzione, è stato pienamente conseguito: il sito dell'Amministrazione trasparente è stato regolarmente aggiornato nelle sezioni di competenza ed è stata attuata la misura di prevenzione della corruzione prevista dal PTPCT.

Tenuto conto dei risultati sopra descritti, l'aggregazione degli stessi porta complessivamente al conseguimento di un **punteggio pari a 9,3 su 10**.

**NELLA FASE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI IL CONSIGLIO DIRETTIVO HA CONFERMATO IL PUNTEGGIO RISULTANTE DALLA MISURAZIONE. IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO SI ATTESTA PERTANTO A 9,3 PUNTI SU 10.**

PERFORMANCE DIREZIONE (OBIETTIVI)	PESO	N° INDICATORI	MISURAZIONE	VALUTAZIONE
OO.1D- Coinvolgimento dell' Agenzia a livello internazionale	50%	2	10	10
OO.2D - Miglioramento dei processi organizzativi e misure per la trasparenza e prevenzione della corruzione	50%	2	8,6	8,6
<b>TOTALE (media ponderata)</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>9,3</b>	<b>9,3</b>

#### 4.2.2 Area Valutazione della Ricerca

Gli obiettivi operativi dell'Area dirigenziale valutazione della ricerca per l'anno 2025 hanno riguardato l'applicazione dell'approccio europeo ai titoli congiunti (Dottorati di ricerca), lo sviluppo degli strumenti per la valutazione del sistema della formazione superiore, la partecipazione al confronto internazionale sui temi della valutazione della ricerca, il miglioramento dei processi organizzativi e la predisposizione e attuazione di adeguate misure per la trasparenza e prevenzione della corruzione.

Nell'allegato 3, in corrispondenza di ciascun indicatore, sono descritti nel dettaglio i risultati raggiunti con il relativo punteggio.

Di seguito una sintetica descrizione dei risultati conseguiti:

1. L'**applicazione dell'approccio europeo ai titoli congiunti** è stata monitorata attraverso due indicatori: l'adozione delle Linee guida per i dottorati secondo il modello europeo e la loro successiva presentazione alle Istituzioni. Le Linee guida sono state adottate con Delibera n. 313 del 18 dicembre 2025, nell'ambito del protocollo di valutazione dei corsi internazionali secondo lo European Approach. Sebbene l'approvazione sia avvenuta oltre il termine previsto dal target massimo, è stato comunque raggiunto l'obiettivo minimo entro l'anno. Il ritardo, tuttavia, non ha consentito la presentazione alle Istituzioni, rinviata all'anno successivo.
2. Le azioni relative allo **sviluppo degli strumenti di valutazione del sistema della formazione superiore e alla partecipazione al confronto internazionale sui temi della valutazione della ricerca** sono state misurate attraverso tre gruppi di indicatori: il coinvolgimento di esperti esterni e l'adozione delle Linee guida per i Nuclei di valutazione; il raggiungimento del target per la valutazione delle riviste; il completamento dei task del progetto Coara Boost e la partecipazione ai gruppi di lavoro internazionali. Con riferimento al primo e al terzo gruppo di indicatori, i risultati attesi sono stati pienamente conseguiti: gli esperti esterni sono stati coinvolti in tutte le valutazioni relative all'accreditamento del XLI ciclo, le Linee guida per i Nuclei di valutazione sono state adottate nei tempi previsti, tutti i task del Coara Boost sono stati completati e l'Agenzia ha partecipato attivamente ai gruppi di lavoro Coara, AGORRA e ad altri contesti internazionali. Permangono invece ritardi nel processo di valutazione delle riviste: nei 180 giorni previsti è stato completato circa il 60% delle valutazioni. Le criticità sono riconducibili sia al non pieno coinvolgimento dei componenti del gruppo

di lavoro rispetto agli obiettivi fissati, sia alla necessità di riorganizzare la piattaforma di valutazione.

3. Le azioni relative al **miglioramento dei processi organizzativi** e all'**attuazione delle misure di trasparenza e prevenzione della corruzione** sono state misurate attraverso due gruppi di indicatori, riferiti rispettivamente alle innovazioni organizzative introdotte nel corso dell'anno e alle misure adottate in materia di trasparenza e anticorruzione. Sul piano organizzativo, l'anno è stato fortemente assorbito dall'impegno connesso alla VQR 2020-2024, rinviando a una fase successiva eventuali innovazioni di processo in tale ambito. Si è invece intervenuti sul processo di valutazione delle riviste, mediante interventi strutturali sulle piattaforme dedicate. Inoltre, sia per la VQR sia per la valutazione delle riviste, sono stati sviluppati strumenti basati sull'uso dell'AI, tra cui in particolare l'algoritmo di matching tra prodotti da valutare e revisori, realizzato con il supporto di CINECA. Per quanto riguarda trasparenza e prevenzione della corruzione, il sito dell'Amministrazione trasparente è stato regolarmente aggiornato nelle sezioni di competenza dell'area, in particolare con riferimento all'elenco degli esperti e al registro degli accessi documentali. Delle 23 misure previste dal PTPCT 2025-2027 per l'Area Valutazione della ricerca, 17 erano attuabili e sono state regolarmente attuate nel corso del 2025. La rendicontazione semestrale si è tuttavia svolta in modo informale, senza riscontro scritto.

Tenuto conto dei risultati sopra descritti, l'aggregazione degli stessi porta complessivamente al conseguimento di un **punteggio pari a 7,74 su 10**.

**NELLA FASE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI IL DIRETTORE HA ATTRIBUITO IL SEGUENTE PUNTEGGIO CON LE RELATIVE MOTIVAZIONI. IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO SI ATTESTA PERTANTO A 8,67 PUNTI SU 10.**

PERFORMANCE AREA RICERCA (OBIETTIVI)	PESO	N° INDICATORI	MISURAZIONE	VALUTAZIONE	MOTIVAZIONE (in caso di modifica nell'intervallo +/- 1,5 del Punteggio derivante dalla MISURAZIONE)
OO.1R- Applicazione dell'approccio europeo ai titoli congiunti (Dottorati di ricerca)	15%	1	6	7	Il ritardo nell'adozione delle linee guida per l'applicazione dell'AQ ha certamente avuto un impatto sulla possibilità di presentarle tempestivamente alle istituzioni.
OO.2R- Sviluppo degli strumenti per la valutazione del sistema della formazione superiore e partecipazione al confronto internazionale sui temi della ricerca	60%	3	8,4	9,2	Relativamente alla valutazione delle riviste si tiene conto che il mancato raggiungimento del target massimo è dipeso in parte da inefficienze dei gruppi di lavoro. Si suggerisce comunque di prestare maggiore attenzione alle tempistiche, alla programmazione dei lavori, al coordinamento dei gruppi di lavoro e all'ottimale funzionamento della piattaforma per rispettare le tempistiche.

PERFORMANCE AREA RICERCA (OBIETTIVI)	PESO	N° INDICATORI	MISURAZIONE	VALUTAZIONE	MOTIVAZIONE (in caso di modifica nell'intervallo +/- 1,5 del Punteggio derivante dalla MISURAZIONE)
OO.3R- Miglioramento dei processi organizzativi e misure per la trasparenza e prevenzione della corruzione	25%	2	7,2	8,4	A differenza di quanto emerge in fase di misurazione, la rendicontazione scritta delle misure specifiche nell'ambito dell'anticorruzione risulta essere stata effettuata. Nell'ambito delle innovazioni di processo anche con l'uso dell'AI c'è ancora molto potenziale su cui lavorare; tuttavia, l'area ha dimostrato capacità di analisi e sviluppo che vanno ulteriormente applicate in futuro.
<b>TOTALE (media ponderata)</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>7,24</b>	<b>8,67</b>	

#### 4.2.3 Area Valutazione delle Istituzioni della formazione superiore

Gli obiettivi operativi dell'area di valutazione delle Istituzioni della formazione superiore per il 2025 hanno riguardato lo sviluppo e consolidamento dei modelli di valutazione del sistema della formazione superiore e della ricerca e il miglioramento dei processi organizzativi e misure per la trasparenza e prevenzione della corruzione.

Nell'allegato 4, in corrispondenza di ciascun indicatore, sono descritti nel dettaglio i risultati raggiunti con il relativo punteggio.

Di seguito una sintetica descrizione dei risultati conseguiti.

1. Il primo dei due obiettivi è misurato attraverso quattro diversi indicatori che riguardano (i) l'attività di **accreditamento periodico delle sedi universitarie** e dei **corsi di studio**, (ii) le attività connesse all'accreditamento iniziale e periodico dei **corsi di formazione per insegnanti**, (iii) il progetto di **valutazione delle competenze disciplinari e trasversali** ottenute dagli studenti universitari e (iv) **l'accreditamento e il monitoraggio** delle istituzioni del comparto dell'Alta formazione artistica, musicale e coreutica (**AFAM**).
  - i. Nel corso del 2025 sono state effettuate tutte le 23 visite di accreditamento periodico programmate. La comunicazione agli atenei del campione di corsi di studio, dottorati e dipartimenti da sottoporre a visita è avvenuta sempre nel rispetto del termine previsto di 150 giorni. Maggiori criticità si sono invece riscontrate nella comunicazione della composizione delle CEV, effettuata nei tempi previsti in 10 casi su 23; nei restanti casi, i ritardi sono stati generalmente contenuti. Quanto alle istanze di riesame, ne è stata presentata una sola; il Comitato di Garanzia ha confermato la correttezza della procedura, proponendo al Consiglio Direttivo la conferma della decisione assunta. Non sono pervenute richieste di riesame da parte del MUR.
  - ii. Nel corso dell'anno sono stati valutati tutti i percorsi di formazione per insegnanti proposti da università e istituzioni AFAM per l'anno accademico 2025/2026, per un

totale di 2.126 percorsi: 1.016 di nuova attivazione e 1.110 già attivati nell'anno precedente e riproposti con modifiche. Per ciascun percorso è stata verificata la sussistenza dei requisiti di accreditamento iniziale previsti dal DPCM 4 agosto 2023 e dalle Linee guida ANVUR. Non sono invece state avviate le attività relative all'accREDITamento periodico dei percorsi.

- iii. È stato predisposto un documento di progettazione della nuova piattaforma TECO contenente la definizione dell'architettura tecnica, il workflow per la produzione dei quesiti disciplinari, le specifiche funzionali delle interfacce utente e i wireframe interattivi delle principali applicazioni e dei relativi ambienti operativi.
  - iv. Sul fronte delle istituzioni AFAM, nel corso del 2025 sono state concluse le valutazioni periodiche di tre istituzioni e sono state avviate le valutazioni periodiche di altre due (la cui conclusione è prevista nel 2026), finalizzate allo scioglimento di precedenti pareri condizionati. Con riferimento al monitoraggio delle raccomandazioni e condizioni con scadenza nel 2025, è stata predisposta una relazione della competente unità organizzativa limitata tuttavia a una ricognizione interna e non accompagnata dalla richiesta di rendicontazione alle istituzioni interessate. È stato infine predisposto e approvato, con delibera del Consiglio Direttivo, il protocollo di valutazione delle istituzioni AFAM statizzate.
2. Le azioni relative al **miglioramento dei processi organizzativi** e all'**attuazione delle misure di trasparenza e prevenzione della corruzione** sono state misurate attraverso due gruppi di indicatori, riferiti rispettivamente alle innovazioni organizzative introdotte nel corso dell'anno e alle misure adottate in materia di trasparenza e anticorruzione. Sul versante del miglioramento dei processi organizzativi, sono stati mappati e parzialmente rivisti i processi di accreditamento iniziale dei corsi di studio universitari, dei corsi AFAM e del progetto TECO. Sono state inoltre introdotte specifiche innovazioni basate sull'impiego di strumenti di intelligenza artificiale, finalizzate al monitoraggio delle scadenze e delle fasi delle visite di accreditamento periodico, al controllo della qualità delle schede CEV in coerenza con il modello AVA3, alla redazione dei preavvisi di rigetto dei corsi AFAM e al supporto nella composizione delle CEV-AFAM mediante individuazione dei profili più coerenti nel database degli esperti. Per quanto riguarda la prevenzione della corruzione e la trasparenza, si conferma il regolare aggiornamento del sito "Amministrazione trasparente" per tutte le sezioni di competenza dell'Area, con particolare riguardo all'elenco degli esperti collaboratori e al registro degli accessi documentali. Sono state attivate tutte le 33 misure specifiche di prevenzione della corruzione individuate nell'ambito dei quattro processi caratteristici dell'Area, relativi all'accREDITamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio del settore universitario e AFAM.

Tenuto conto dei risultati sopra descritti, l'aggregazione degli stessi porta complessivamente al conseguimento di un **punteggio pari a 7,9 su 10**.

**NELLA FASE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI IL DIRETTORE HA ATTRIBUITO IL SEGUENTE PUNTEGGIO CON LE RELATIVE MOTIVAZIONI. IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO SI ATTESTA PERTANTO A 8,5 PUNTI SU 10.**

PERFORMANCE AREA VALUTAZIONE DELLE ISTITUZIONI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE (OBIETTIVI)	PESO	N° INDICA TORI	MISURA ZIONE	VALUTA ZIONE	MOTIVAZIONE (in caso di modifica nell'intervallo +/- 1,5 del Punteggio derivante dalla MISURAZIONE)
OO.1U- Sviluppo e consolidamento dei modelli di valutazione del sistema della formazione superiore e della ricerca	75%	4	7,2	8	La valutazione complessiva, pur tenendo conto degli esiti della misurazione, intende valorizzare l'impegno significativo profuso dal personale dell'area nel perseguimento degli obiettivi, anche nei casi in cui i target massimi non siano stati pienamente raggiunti, in ragione del maggiore assorbimento di tempo e risorse da parte delle complesse attività ordinarie. Si evidenzia tuttavia l'esigenza di rafforzare l'efficienza dei processi di lavoro e di adottare un approccio alla programmazione, gestione e monitoraggio che riduca la necessità di rimodulazioni degli obiettivi in corso d'anno.
OO.2U-Qualificare le misure per la trasparenza e la prevenzione della corruzione	25%	2	10	10	
<b>TOTALE (media ponderata)</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>7,9</b>	<b>8,5</b>	

#### 4.2.4 Area Amministrativo-Contabile

Nel 2025, gli obiettivi operativi dell'Area amministrativo-contabile hanno riguardato il **miglioramento del clima organizzativo** anche mediante l'attuazione delle politiche del personale, **l'aggiornamento della regolamentazione interna**, **l'ottimizzazione dei processi organizzativi**, nonché l'adozione di **misure in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione**.

Nell'allegato 5, in corrispondenza di ciascun indicatore, sono descritti nel dettaglio i risultati raggiunti con il relativo punteggio.

Di seguito una sintetica descrizione dei risultati conseguiti:

1. L'obiettivo relativo all'**miglioramento del clima organizzativo** è stato misurato attraverso due indicatori entrambi pienamente raggiunti. Con riferimento al primo indicatore, è stata rispettata la previsione relativa al pagamento della retribuzione di risultato entro il mese di luglio. Inoltre, per tutto il personale sono state organizzate attività formative per un monte ore complessivo non inferiore a 40, in coerenza con quanto previsto dalla direttiva ministeriale. In particolare, sono stati attivati corsi individuali di lingua inglese articolati in pacchetti da 20 ore; sono state inoltre organizzate due giornate formative dedicate all'intelligenza artificiale; infine, nell'ambito del progetto "Essere PA" gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si sono svolte due ulteriori giornate formative sul tema "Allenare il pensiero critico". Sono inoltre numerosi i corsi su tematiche digitali a cui ha partecipato il personale disponibili sulla piattaforma Syllabus, nonché su tematiche amministrative

organizzati dalla SNA e soggetti privati. Il numero delle ore medie di formazione per dipendente nell'anno 2025 è pari a 67.

2. L'obiettivo relativo all'**aggiornamento della regolamentazione interna** è stato monitorato attraverso due indicatori, entrambi pienamente conseguiti, essendo state predisposte le proposte di aggiornamento sia del Codice etico dell'Agenzia che il Regolamento per gli incarichi esterni dei componenti del Consiglio Direttivo.
3. Le azioni relative al **miglioramento dei processi organizzativi** e all'**attuazione delle misure di trasparenza e prevenzione della corruzione** sono state misurate attraverso due gruppi di indicatori, riferiti rispettivamente alle innovazioni organizzative introdotte nel corso dell'anno e alle misure adottate in materia di trasparenza e anticorruzione. Per il primo gruppo nel corso dell'anno è stata avviata la mappatura dei principali processi dell'Area, tra cui acquisizione di beni e servizi, formazione, reclutamento, trattamento economico, contrattualizzazione degli esperti e gestione della Convenzione CINECA. Con riferimento a quest'ultima, è stato affidato il servizio di monitoraggio e avviata la reingegnerizzazione del processo. È stato inoltre reingegnerizzato il processo relativo a gare e contratti, conclusosi a dicembre con l'attivazione di una piattaforma integrata con la contabilità finanziaria. Per quanto riguarda l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, sono state sperimentate tre principali applicazioni: il supporto alle indagini di mercato per la verifica della congruità dei prezzi, il controllo delle determinazioni di liquidazione per l'eliminazione di errori materiali e la rielaborazione dei tassi di assenza della piattaforma Urbi, integrati con i dati del personale dirigente. L'IA è inoltre impiegata come supporto nelle attività ordinarie, in particolare per approfondimenti normativi e per la predisposizione di bozze di note e regolamenti. Per quanto riguarda la prevenzione della corruzione e la trasparenza, si conferma il regolare aggiornamento del sito "Amministrazione trasparente" per tutte le sezioni di competenza dell'Area. Sono state attivate tutte le misure specifiche di prevenzione della corruzione individuate nell'ambito dei processi dell'Area.

Tenuto conto dei risultati sopra descritti, l'aggregazione degli stessi porta complessivamente al conseguimento di un **punteggio pari a 10 su 10**.

**NELLA FASE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI IL DIRETTORE HA ATTRIBUITO IL SEGUENTE PUNTEGGIO CON LE RELATIVE MOTIVAZIONI. IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO SI ATTESTA PERTANTO A 9,46 PUNTI SU 10.**

PERFORMANCE AREA AMMINISTRATIVO CONTABILE (OBIETTIVI)	PESO	N° INDICATORI	MISURAZIONE	VALUTAZIONE	MOTIVAZIONE (in caso di modifica nell'intervallo +/- 1 del Punteggio derivante dalla MISURAZIONE)
Clima organizzativo e politiche per il personale	50%	2	10	9,4	Ai fini della piena realizzazione dell'obiettivo sarà necessario estendere la contrattualizzazione degli esperti anche alla gestione di quelli impegnati nell'accreditamento periodico delle università.
Regolamentazione interna	20%	1	10	10	

PERFORMANCE AREA AMMINISTRATIVO CONTABILE (OBIETTIVI)	PESO	N° INDICATORI	MISURAZIONE	VALUTAZIONE	MOTIVAZIONE (in caso di modifica nell'intervallo +/- 1 del Punteggio derivante dalla MISURAZIONE)
Miglioramento dei processi organizzativi e misure per la trasparenza e prevenzione della corruzione	30%	2	10	9,2	Con riferimento ai processi amministrativi, si rileva l'avvio dell'attività di mappatura, cui non risulta tuttavia accompagnarsi una completa ed effettiva reingegnerizzazione. Con riguardo all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, si apprezza l'individuazione di modalità operative a supporto dell'attività quotidiana. Si evidenzia, tuttavia, l'opportunità di orientarne quanto prima i benefici al miglioramento della qualità degli atti amministrativi dell'Area.
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>9,46</b>	

#### 1.1. 4.3 Performance individuale del Direttore e dei Dirigenti

Con riferimento alla performance individuale del Direttore (Dirigente apicale) e del Dirigente dell'Area amministrativo-contabile, il SMVP 2025 dell'Agenzia ha previsto, in linea con quanto stabilito dall'art. 4-bis, comma 2, del decreto-legge n. 13/2023, l'assegnazione di uno specifico obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali. La normativa dispone che tale obiettivo incida sulla valutazione della performance individuale in misura non inferiore al 30%, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato. In applicazione di quanto previsto, l'Agenzia ha stabilito che tale incidenza sia fissata al 30% per entrambi i dirigenti. A conferma del rispetto di tale obiettivo, l'indicatore di tempestività dei pagamenti per l'anno 2025, come risultante dalla Piattaforma per i Crediti Commerciali (PCC), è pari a – 26.

Per gli altri due dirigenti, è stato invece assegnato un obiettivo individuale (peso 10%) finalizzato alla definizione (o aggiornamento) e realizzazione (per almeno l'80% delle attività previste) dei piani di formazione individuale per tutto il personale dell'Area di competenza. Per il personale già in servizio è stato confermato il piano formativo definito nell'anno 2024 e sono state svolte tutte le possibili attività formative, assicurando ampie opportunità in termini qualitativi e di ore a disposizione. Per il personale neoassunto, pur in assenza di una formalizzazione del piano individuale, è stata assicurata la formazione individuale funzionale ai profili professionali. Tutte le attività di formazione pianificate nel corso dell'anno sono state svolte da tutto il personale delle aree.

Negli allegati 6-9 sono descritti nel dettaglio i risultati raggiunti con il relativo punteggio.

## 5. Fattori di miglioramento e prospettive

Il percorso consolidato negli ultimi anni, ha reso il Piano della performance pienamente integrato con il Programma triennale di attività dell'Agenzia. L'articolazione del PIAO ha inoltre stimolato la definizione di obiettivi e azioni sempre più orientati al Valore Pubblico, con l'obiettivo primario di contribuire al miglioramento del sistema della formazione superiore e della ricerca attraverso le attività di valutazione. La linea tracciata consente di delineare importanti prospettive evolutive:

### ➤ **Integrazione strategica e performance istituzionale**

L'integrazione tra Piano strategico e PIAO, insieme all'attenzione dell'Agenzia per la performance istituzionale e organizzativa, ha permesso all'ANVUR di raggiungere obiettivi con impatto significativo sul sistema della formazione superiore e della ricerca. Questo risultato è frutto di un metodo di lavoro caratterizzato dalla forte integrazione tra livello politico (Consiglio Direttivo) e gestionale (Dirigenza e Personale), una peculiarità dell'Agenzia che rappresenta un valore da preservare.

### ➤ **Benessere organizzativo: priorità per il futuro**

I risultati dell'indagine sul benessere organizzativo evidenziano, accanto a elementi positivi, la persistenza di alcune criticità. Tra gli aspetti maggiormente apprezzati dal personale si segnalano la flessibilità nell'organizzazione del lavoro, le opportunità di partecipazione ad attività formative e l'esposizione a contesti ed esperienze di carattere internazionale. Tali elementi, tuttavia, non risultano sufficienti a compensare altre aree di disagio.

Nel corso del 2025, assume particolare rilievo il mancato adeguamento dell'indennità integrativa del personale a quella riconosciuta presso il Ministero dell'Università e della Ricerca. Tale penalizzazione economica, già oggetto di ripetute segnalazioni, non ha finora trovato soluzione, in assenza dell'adozione di un necessario intervento normativo.

Permangono inoltre, e per alcuni profili si sono ulteriormente accentuate, le limitate prospettive di sviluppo professionale e l'elevato carico di lavoro, in un contesto caratterizzato da un trattamento economico complessivamente inferiore rispetto a quello delle altre amministrazioni centrali. In assenza di adeguate misure correttive, si prospetta il rischio di un incremento del turnover del personale, con conseguente dispersione delle competenze acquisite e dell'investimento realizzato in termini di capitale umano.

### ➤ **Sviluppo delle competenze**

Va consolidato l'investimento in formazione che l'Agenzia garantisce al personale per sviluppare competenze e migliorare l'efficienza lavorativa. L'attenzione alla formazione si è tradotta in corsi linguistici individuali, formazione sempre più avanzata sull'utilizzo responsabile e produttivo dell'intelligenza artificiale e corsi specialistici in ambiti strettamente legati ai profili professionali. Oltre a mantenere l'aggiornamento su questi temi, sarà necessario sviluppare ancora di più la formazione manageriale, focalizzata sull'organizzazione del lavoro e dei processi, la digitalizzazione delle attività e una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo.

➤ **Efficienza e qualità dei processi di lavoro**

Anche grazie all'utilizzo dell'IA si sono riscontrati miglioramenti nell'efficienza dei processi di lavoro interni. L'obiettivo di lavorare sempre meglio, in modo razionale e più efficiente resta primario nell'organizzazione interna. Questo percorso va però ulteriormente sostenuto con un ruolo chiave da parte dei vertici dirigenziali e dei responsabili delle Unità Organizzative nel rendere più fluido e naturale il passaggio da una logica funzionale a una logica di processo. L'Agenzia deve sviluppare internamente una visione integrata delle procedure valutative e amministrative, seguendone l'informatizzazione per allineare pienamente lo sviluppo delle piattaforme all'organizzazione del lavoro.

➤ **Dimensione internazionale**

L'ambito internazionale, rafforzato dall'iscrizione al registro EQAR, apre definitivamente nuove opportunità all'Agenzia. L'avvio delle attività valutative internazionali, l'adozione del modello europeo di AQ, richiede qualche adeguamento della struttura organizzativa. È stata avviata la formazione di una comunità interna di funzionari capaci di gestire le procedure internazionali e si dovrà ora costituire un gruppo di esperti internazionali per i compiti valutativi che possano essere coordinati dall'Agenzia. Per i prossimi anni questa sarà, probabilmente, una delle sfide più impegnative ma anche più stimolanti.

➤ **Relazioni con gli stakeholder**

Il rapporto con gli stakeholder, in particolare le istituzioni valutate e la comunità di esperti, rappresenta un aspetto cruciale. Anche il questionario 2025 ha evidenziato un'alta soddisfazione per la qualità delle attività dell'Agenzia, con alcune criticità sull'usabilità delle piattaforme telematiche e sulla necessità di semplificare i processi valutativi. La priorità futura sarà quindi quella di guidare la semplificazione e l'innovazione tecnologica per rendere più efficienti le attività valutative dell'Agenzia.