

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ANVUR

(Aggiornamento 2025)

Approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 15 del 30 gennaio 2025

INDICE

PREMESSA	3
1 - L'AGENZIA: ANALISI DEL CONTESTO	3
1.1. Mandato istituzionale e riferimenti normativi	3
1.2. Governance e assetto organizzativo	4
1.3. Gli stakeholder	6
1.4. Le risorse umane	7
2. SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	8
2.1 Il ciclo della performance e le caratteristiche del Sistema	8
3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	10
3.1 La Performance Istituzionale	10
3.2 La Performance Organizzativa	11
3.3 La Performance Individuale	11
4. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	12
5. MODALITÀ, PROCEDURE E SOGGETTI COINVOLTI NELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	15
5.1 Ciclo della Performance del Direttore	16
5.2 Ciclo della Performance dei Dirigenti	17
5.3 Ciclo della Performance dei Responsabili di UO	17
5.4 Ciclo della Performance dei Funzionari e degli Assistenti	18
6. ALTRE FORME DI PREMIALITÀ	19
7. RIFORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI, DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI, PROCEDURE DI CONCILIAZIONE E VALUTAZIONE NEGATIVA	20
7.1 Calibrazione, differenziazione delle valutazioni e rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno	20
7.2 La procedura di conciliazione	21
7.3 La valutazione negativa	22
8. IL MODELLO DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	23
9. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI..	23
ALLEGATI.....	25

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'ANVUR, concepito per migliorare l'organizzazione del lavoro e favorire lo sviluppo del personale, è stato oggetto di una profonda revisione a partire dal 2022 per caratterizzarlo come strumento integrato per la gestione e lo sviluppo dell'organizzazione.

L'aggiornamento 2023 ha riguardato gli elementi formali necessari per l'introduzione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), come previsto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021 e dal successivo decreto attuativo.

Nel 2024 sono state introdotte diverse modifiche relative alla tempistica delle valutazioni, alle dimensioni di valutazione per le varie figure professionali, alla scala di valutazione delle competenze e comportamenti, nonché all'introduzione della valutazione dal basso per Direttore e Dirigenti e di ulteriori forme di premialità, in ottemperanza alla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023.

L'aggiornamento 2025 del Sistema si concentra sulla definizione dei criteri per la valutazione delle competenze e dei comportamenti, con particolare riferimento ai Responsabili di Unità organizzativa e al personale senza incarichi. Tale modifica, che tiene conto dei profili di competenza definiti nell'ambito delle famiglie professionali, mira a rendere il processo valutativo più coerente con la struttura delle famiglie professionali nonché a supportare una migliore definizione dei percorsi formativi.

1 - L'AGENZIA: ANALISI DEL CONTESTO

1.1. Mandato istituzionale e riferimenti normativi



L'articolo 2, comma 138, della [legge 24 novembre 2006, n. 286](#) (conversione, con modificazioni, del D.L. 3 ottobre 2006, n. 262), ha istituito l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) con l'obiettivo di razionalizzare il sistema di valutazione delle attività delle università e degli enti di ricerca pubblici e privati destinatari di finanziamenti

pubblici.

Le attribuzioni dell'Agenzia ai sensi della legge sono:

- a) valutazione esterna della qualità delle attività di formazione e di ricerca delle università, delle istituzioni AFAM e degli enti di ricerca pubblici e privati destinatari di finanziamenti pubblici, sulla base di un programma annuale approvato dal Ministro dell'Università e della Ricerca;
- b) indirizzo, coordinamento e vigilanza delle attività di valutazione demandate ai nuclei di valutazione interna degli atenei e degli enti di ricerca;
- c) valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei programmi statali di finanziamento e di incentivazione delle attività di ricerca e di innovazione.

Il [D.P.R. n. 76/2010](#) ha quindi disciplinato la struttura e il funzionamento dell'Agenzia, che è divenuta così operativa a partire dal 2011. Con l'approvazione della [legge n. 240/2010](#) di riforma del sistema universitario, e con i relativi decreti attuativi, sono stati più precisamente declinati e in parte ampliati i compiti attribuiti all'Agenzia.

Nel 2013 l'Agenzia ha ereditato le competenze relative al sistema di valutazione delle attività tecnico-amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MUR, secondo quanto stabilito, dopo una serie di interventi normativi, dall'art. 13, comma 12 del d.lgs. n. 150/2009.

In seguito, con il [d.lgs. n. 218/2016](#), l'Agenzia ha assunto un ruolo centrale per la valutazione

di tutto il comparto degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR), ampliando lo spazio di attività oltre l'alveo degli Enti vigilati dal MUR. Ancora nel 2016, con la [Legge di bilancio 2017](#) (la n. 232/2016), si è rafforzata ulteriormente l'attività di valutazione della qualità della ricerca delle università e degli enti di ricerca, con la previsione di una cadenza quinquennale per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), tenuto conto delle linee guida definite dal MUR. Contestualmente i risultati della VQR sono stati formalmente assunti come punto di riferimento per il calcolo di competenza dell'Agenzia dell'Indicatore standardizzato di performance dipartimentale (ISPD) nell'ambito del finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza.

L'ANVUR, inoltre, ha assunto nel corso degli anni un ruolo sempre più rilevante nella valutazione del settore dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica (AFAM). Oltre alle funzioni ereditate dal CNVSU secondo quanto previsto dal DPR 212/2005 relativamente alle Istituzioni non statali, si è aggiunta la funzione di valutazione dell'offerta formativa di secondo livello di tutte le Istituzioni AFAM (DM 14/2018) e il ruolo di indirizzo e valutazione dell'operato dei Nuclei di Valutazione (art. 1, comma 644 della [legge 205/2017](#)), che si è ulteriormente rinforzato con la previsione della legge di bilancio 2022 (art. 1, comma 304 della [legge 234/2021](#)), che attribuisce all'ANVUR il compito di definire i criteri e le linee guida per la formazione dei NdV delle suddette istituzioni.

Tenuto conto dell'evoluzione normativa sopra richiamata, i principali ambiti di attività dell'ANVUR sono a oggi riconducibili a:

- a) valutazione a cadenza quinquennale della qualità della ricerca delle Università e degli EPR vigilati dal MUR (VQR) e calcolo del relativo Indicatore Standardizzato di Performance Dipartimentale (ISPD) da trasmettere al MUR per la procedura "Dipartimenti di eccellenza";
- b) valutazione iniziale e periodica per l'accreditamento dei corsi e delle sedi universitarie, concesso dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) una volta acquisito il parere dell'Agenzia (sistema poi denominato AVA - Autovalutazione, Valutazione e Accredimento);
- c) valutazione dei corsi di dottorato ai fini dell'accreditamento ministeriale;
- d) valutazione dei candidati commissari e classificazione delle riviste nelle aree non bibliometriche ai fini dell'abilitazione scientifica nazionale;
- e) valutazione delle Istituzioni AFAM ai fini dell'ampliamento dell'offerta formativa e valutazione iniziale e periodica delle Istituzioni non statali che richiedono il riconoscimento ministeriale;
- f) predisposizione di linee guida e valutazione dei piani della performance delle Università e degli EPR vigilati dal MUR;
- g) redazione del Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca;
- h) predisposizione di linee guida per procedure uniformi a livello nazionale per la valutazione dei corsi di studio da parte degli studenti.

1.2. Governance e assetto organizzativo

Gli Organi di governo dell'Agenzia, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 6 del DPR 76/2010, sono costituiti dal **Presidente**, dal **Consiglio Direttivo** e dal **Collegio dei revisori dei Conti**.

In particolare, si evidenzia che al 31/12/2024 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'Agenzia"), e il prof. Massimo Tronci (referente per le attività inerenti alla "Valutazione

delle Università").

Il **Collegio dei revisori dei Conti** è stato da poco ricostituito con decreto ministeriale n. 1834 del 6 dicembre 2024 ed è composto dal dott. Adriano De Nardis e dal dott. Luca Savino (designati dal Ministro dell'Università e della Ricerca), e dalla dott.ssa Viola De Vincentiis (designata dal Ministro dell'Economia e delle Finanze).

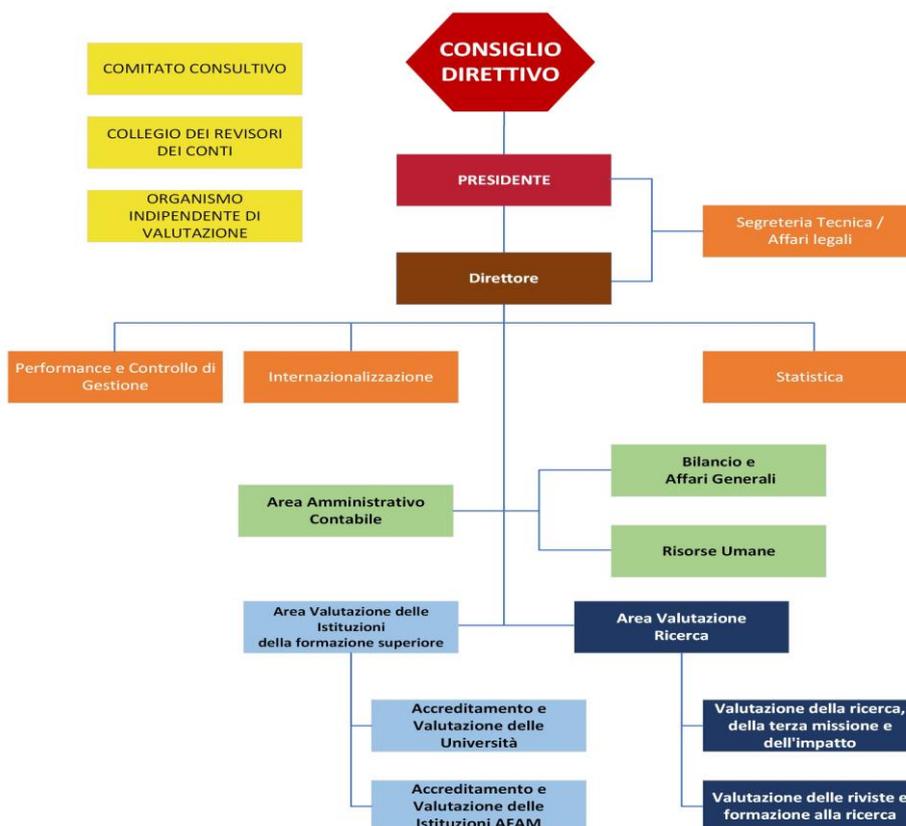
Pur non essendo un Organo di governo, nell'ambito dell'organizzazione dell'Agenzia è altresì previsto dall'articolo 11 del DPR 76/2010 il **Comitato consultivo**, costituito da 20 componenti rappresentativi di tutti i portatori di interesse del sistema universitario e della ricerca a livello nazionale e internazionale, che formula pareri e proposte al Consiglio Direttivo. Il Comitato Consultivo è stato ricostituito nel corso dell'anno 2021 ed è presieduto dal prof. Guido Martinelli.

L'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** esercita il controllo strategico dell'Agenzia, 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. A maggio 2024 è stato confermato l'incarico di OIV dell'Agenzia al dott. Bruno Carapella.

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 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 successiva Figura 1 è riportato l'assetto di governance e organizzazione dell'Agenzia.

Figura 1 - Governance e Organigramma dell'ANVUR previsto dal nuovo regolamento di organizzazione e funzionamento



1.3. Gli stakeholder

L'attività dell'Agazia è andata sviluppandosi nel corso degli ultimi anni e con essa anche il livello di confronto e partecipazione con gli stakeholder esterni. Si sta consolidando 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'Agazia.

Tra i principali stakeholder dell'ANVUR vi 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, oltre al compito di proporre al Presidente della Repubblica i nominativi dei componenti del Consiglio Direttivo, 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'Agazia.

Gli altri stakeholder di riferimento dell'Agazia sono costituiti dalle 99 **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'Agazia: 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'Agazia, 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**) e a gennaio 2024 è stata sottoposta alla visita da parte del panel di esperti internazionali per la nuova valutazione. Il rapporto preliminare, ricevuto dall'Agazia nel 2024 è stato inviato ad EQAR per la formulazione del giudizio sull'ammissione nel registro delle Agenzie abilitate a operare a livello europeo il cui esito è atteso per la primavera del 2025. L'ammissione anche a questo secondo registro è uno degli obiettivi strategici dell'Agazia al fine 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**¹) riferita in particolare ai criteri e alle modalità di valutazione utilizzate dall'Agazia 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 all'Agazia e alle istituzioni della formazione superiore italiane di accrescere le opportunità di internazionalizzazione e di collaborazione con le

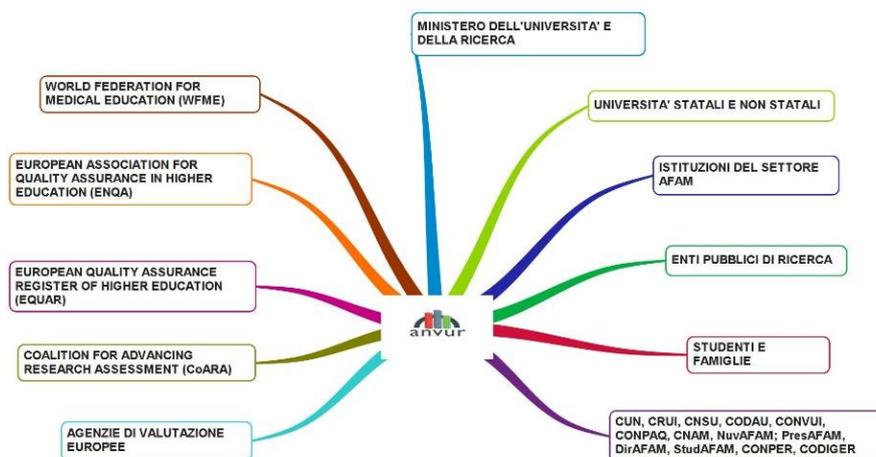
1) ¹ WFME è l'organizzazione Internazionale di riferimento per la formazione medica - cofondata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e dall'Associazione mondiale dei medici - e avente come obiettivo primario il costante miglioramento della qualità della formazione medica a livello globale, anche 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.

istituzioni dei Paesi stranieri. L'ANVUR collabora inoltre con le Agenzie di valutazione degli altri Paesi e partecipa a diversi progetti internazionali. Da segnalare, inoltre, che dall'anno 2023 la professoressa Marilena Maniaci (componente del Consiglio Direttivo dell'ANVUR) fa parte del Board di ENQA.

Da evidenziare che, a decorrere dall'anno 2025, l'Agenzia ha dato applicazione a quanto previsto dall'articolo 5 del d.lgs. 222/2023, istituendo un Tavolo di consultazione con le associazioni rappresentative delle persone con disabilità, al fine di garantire un confronto costante sulle misure di inclusione e accessibilità che l'Agenzia intende adottare.

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

Figura 2 – Principali stakeholder dell'ANVUR



1.4. Le 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 normativi² la dotazione organica è stata adeguata alle numerose attività attribuite all'Agenzia e al

31/12/2024 l'Agenzia conta un numero complessivo di **60 unità di personale**, oltre al Direttore Generale. Tenuto conto delle procedure di reclutamento in corso o in fase di avvio, al 31/12/2024 la suddetta dotazione organica risulta formalmente **coperta con 41 unità di personale** distribuite secondo le qualifiche indicate nella seguente Tabella. Da evidenziare che le 41 unità si attestano esattamente sullo stesso numero del 31/12/2023. Nel corso dell'anno 2024, infatti, si sono registrate 5 cessazioni e 5 assunzioni di personale a tempo indeterminato.

Tabella 1 - Dotazione organica dell'ANVUR al 31/12/2024

Consistenza dell'organico	Dotazione organica a regime	Posti coperti al 31.12.2024*	Personale effettivamente in servizio al 31.12.2024
Dirigente II fascia	3	3	3
Esperto amministrativo gestionale	16	10 ^A	9
Esperto della valutazione	31	25 ^B	19 ^C

² 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

Esperto informatico-statistico	4	1	1
Assistente	6	2	4 ^D
Totali	60	41	36

* personale con contratto a tempo indeterminato

A include 1 funzionario in comando presso altra amministrazione

B include 3 funzionari in comando presso altra amministrazione e 5 funzionari in aspettativa

C include 2 funzionari con contratto a tempo determinato

D include 1 assistente con contratto a tempo determinato e 1 in comando in entrata

Va tuttavia rilevato che il numero di 41 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 31/12/2024 il numero di **persone effettivamente in servizio** presso l'Agenzia è pari a **36 unità** (di cui n. 3 unità con contratto a tempo determinato e 1 unità in comando in entrata). 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.

Oltre al personale in organico, tenuto conto delle specificità dell'ANVUR, l'articolo 12, comma 4 del D.P.R. 76/2010 prevede che la stessa possa avvalersi, anche per lo svolgimento dei compiti istituzionali, di **esperti della valutazione** che collaborano con gli organi e le strutture dell'Agenzia nell'ambito delle funzioni valutative ad essa attribuite. Relativamente al triennio 2025-2027, la stima del numero di esperti che collaboreranno con l'Agenzia è riportata nella seguente tabella.

Tabella 2 - Esperti della valutazione previsti per il triennio 2025-2027

Tipologia Esperti Valutazione	2025	2026	2027
Esperti della valutazione acquisiti a valere anche su fondi vincolati e progetti*	5	5	5
Esperti GEV VQR 2020-2024**	760	760	5
Assistenti VQR 2020-2024**	35	35	0
Esperti referee VQR 2020-2024**	12.000	1.000	0
Esperti CEV, AFAM, Dottorati, Riviste, ecc., ivi compresi assistenti CEV***	600	600	600

* La spesa prevista per gli anni 2025, 2026, 2027 trova copertura nell'ambito delle risorse finanziarie trasferite dal Ministero vigilante per le attività relative al progetto TECO e al PNR, nonché su fondi comunitari.

** La spesa prevista per gli anni 2025, 2026 e 2027 trova copertura nell'ambito delle risorse finanziarie trasferite dal Ministero vigilante per le attività relative al progetto VQR e dell'avanzo vincolato ANVUR.

*** Le attività di accreditamento di istituzioni, corsi e dottorati trovano copertura nell'ambito del trasferimento ordinario annuale delle risorse per il funzionamento dell'ANVUR.

2. SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Il ciclo della performance e le caratteristiche del Sistema

Nella seguente tabella sono sinteticamente elencate le varie **fasi** e i **tempi** entro i quali si realizza il ciclo di **gestione integrata della performance** dell'ANVUR. A titolo esemplificativo è riportato lo schema di gestione del ciclo della performance dell'anno t che inizia nell'anno t-1 e si conclude nell'anno t+1.

Ciclo della performance dell'anno t

FASI	TEMPI
1. Definizione delle linee strategiche del Programma delle Attività	entro 10 dicembre t-1
2. Programmazione finanziaria e approvazione del bilancio	entro 31 dicembre t-1
3. Parere dell'OIV sull'eventuale aggiornamento del SMVP	In tempo utile per l'approvazione del PIAO
4. Definizione e approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) in cui si esplicitano: <ol style="list-style-type: none"> a. gli obiettivi di performance istituzionale (compreso il Valore Pubblico) e organizzativa di Area dirigenziale correlati al Programma delle attività, con relativi indicatori, target e, se disponibile, il dato di partenza (baseline); b. gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza; c. gli eventuali obiettivi riferiti a: <ul style="list-style-type: none"> • semplificazione; • digitalizzazione; • piena accessibilità dell'amministrazione anche tenendo conto del confronto svolto nel tavolo di consultazione costituito in attuazione del d.lgs. 222/2023; • favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere <p>nell'ambito del PIAO sono altresì compresi i seguenti temi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rischi corruttivi e Trasparenza (già Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza -PTPCT) • Piano triennale dei fabbisogni di personale 	entro 31 gennaio t
5. Illustrazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) al personale	entro 15 febbraio t
6. Formalizzazione delle schede degli obiettivi a tutto il personale	entro 30 gg dall'approvazione del PIAO
7. Monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa di Area	entro il 31 maggio ed entro il 15 settembre t
8. Monitoraggio intermedio e incontri per verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi (di UO e individuali) al 30 giugno (t)	entro 15 luglio t
9. Eventuale aggiornamento della sezione Performance del PIAO dell'anno t e degli obiettivi al personale	entro 20 ottobre t
10. Autovalutazione competenze e comportamenti del personale, dei Responsabili di UO, dei Dirigenti e del Direttore	Entro 31 gennaio t + 1
11. Valutazione dal basso del Direttore e dei Dirigenti	Entro 31 gennaio t + 1
12. Valutazione competenze e comportamenti (anno t) del personale, dei Responsabili di UO e dei Dirigenti	Entro 15 febbraio t+1
13. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di UO e individuali al 31 dicembre (t)	entro 28 febbraio t+1
14. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Performance (Istituzionale e Organizzativa di Area) al 31 dicembre (t)	entro 30 aprile t+1
15. Valutazione dei risultati relativi agli obiettivi di UO e individuali (anno t)	entro 30 maggio t+1
16. Valutazione degli obiettivi di Performance Istituzionale e di Area e approvazione della Relazione sulla performance	entro il 20 giugno
17. Validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV	entro 30 giugno t+1
18. Chiusura delle valutazioni di tutto il personale dell'anno t	entro 10 giorni dalla validazione della Relazione Performance

Oltre a indicare le fasi di gestione del ciclo di gestione della performance, il SMVP, in

conformità agli indirizzi del Dipartimento Funzione Pubblica, definisce:

- ✓ le dimensioni della performance istituzionale, organizzativa e individuale dell'ANVUR e i relativi criteri di misurazione e valutazione;
- ✓ le modalità, le procedure e i soggetti coinvolti nella valutazione delle performance individuali, in funzione del ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione;
- ✓ le modalità di definizione degli obiettivi/indicatori,
- ✓ la differenziazione delle valutazioni,
- ✓ le procedure di conciliazione sulle performance individuali
- ✓ il concetto di valutazione negativa;
- ✓ il modello di valutazione partecipativa adottato;
- ✓ le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione dell'Agenzia e con i sistemi di organizzazione del lavoro e controllo esistenti e/o programmati.

3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE



L'ANVUR, in base al mandato istituzionale, definisce la propria visione e le prospettive strategiche che intende perseguire nel medio-lungo periodo, aggiornando annualmente il Programma delle Attività, che rappresenta il riferimento strategico per la successiva pianificazione operativa, la quale prende forma con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Come previsto dall'art. 3 del d.lgs. 150/2009, sono previste tre dimensioni distinte di performance, per quanto strettamente correlate:

- **Performance Istituzionale:** rappresenta la prestazione complessiva dell'Agenzia in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici finalizzati alla creazione di valore pubblico;
- **Performance Organizzativa:** rappresenta il contributo delle Aree dirigenziali e delle relative unità organizzative al perseguimento della Performance Istituzionale e al miglioramento dei livelli quali-quantitativi delle attività di competenza;
- **Performance Individuale:** intesa quale contributo fornito dal singolo individuo rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi che di comportamenti attesi e competenze possedute.

3.1 La Performance Istituzionale

La **performance istituzionale** è misurata come media ponderata del grado di raggiungimento dei singoli **obiettivi strategici**, che rappresentano la declinazione operativa delle linee strategiche illustrate nel Programma delle Attività. Gli obiettivi strategici sono definiti in seguito a un confronto tra il Direttore, i componenti del Consiglio Direttivo e i Dirigenti e approvati con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dal Consiglio Direttivo. Tali **obiettivi** rispondono alla logica di integrazione dei documenti di programmazione in una prospettiva di creazione di Valore Pubblico e, al fine di meglio rappresentarne la complessità, sono tradotti in **indicatori e target multidimensionali**, mentre sono limitati, ove possibile, quelli di natura temporale. Gli obiettivi strategici sono inoltre articolati su un arco temporale triennale allineato a quello di riferimento del Programma delle Attività.

La **misurazione** degli obiettivi strategici è effettuata dal **Direttore** con la collaborazione dei Dirigenti. La **valutazione** è effettuata dal **Consiglio Direttivo sentito l'OIV** e con il coinvolgimento, per gli obiettivi che prevedono una **valutazione partecipativa**, dei

principali **stakeholder** dell'Agenzia. La valutazione è quindi rendicontata in sede di approvazione della Relazione sulla Performance, successivamente validata dall'OIV.

Al fine di orientare maggiormente le azioni e i comportamenti al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Agenzia nel suo complesso, dal 2020 la **performance istituzionale** ha un **impatto differenziato** sulla misurazione della performance individuale del **Direttore** e dei **Dirigenti**.

Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche³:

- precisione e significatività: per consentire di misurarne il grado di raggiungimento;
- completezza: per rappresentare le variabili principali che determinano i risultati della gestione;
- tempestività: per fornire le informazioni rilevate in tempi adeguati a essere utili ai fini decisionali;
- misurabilità: per quantificare il risultato con una procedura basata su fonti affidabili.

3.2 La Performance Organizzativa

La **performance organizzativa** è misurata come media ponderata del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura organizzativa (Direzione, Aree, UO). Come per gli obiettivi strategici, anche agli obiettivi operativi per la misurazione della performance organizzativa sono associati uno o più indicatori e relativi target, scelti in base alle caratteristiche degli obiettivi stessi.

Uno dei principi fondamentali della gestione della performance è la necessità di collegare gli obiettivi strategici di performance istituzionale con quelli operativi di performance organizzativa, attribuiti alle singole **Aree** e, a cascata, alle **Unità Organizzative (UO)**. Per ogni struttura organizzativa a tali obiettivi se ne associano altri, riferibili a specifiche attività non necessariamente (o direttamente) riconducibili alle strategie, da intendersi soprattutto in termini di miglioramento dei livelli quali-quantitativi delle attività di competenza.

Gli obiettivi operativi relativi alla dimensione organizzativa di Area dirigenziale sono parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione approvato dal Consiglio Direttivo e sono proposti dal Direttore in seguito a confronto con i Dirigenti di Area. Gli obiettivi operativi relativi alla dimensione di UO sono definiti dal Dirigente Responsabile di Area in seguito a confronto con i Responsabili delle Unità organizzative.

La **misurazione** della Performance organizzativa è effettuata rispettivamente dal **Dirigente** a livello di **Area** e dal **Responsabile** a livello di **Unità Organizzativa**, secondo le risultanze rilevate e sulla base di evidenze sottoposte a verifica a campione da parte dell'OIV.

La **valutazione** della Performance organizzativa delle **UO** è di responsabilità dei **Dirigenti**, mentre quella delle **Aree** è di responsabilità del **Direttore** e confluisce nella Relazione sulla Performance per l'approvazione da parte del Consiglio Direttivo.

3.3 La Performance Individuale

La **performance individuale** si riferisce ordinariamente a due elementi:

- i **risultati** raggiunti in base agli **obiettivi**, che tengono conto della collocazione organizzativa all'interno dell'Agenzia.

Al riguardo, per scelta strategica dell'Agenzia, tali obiettivi corrispondono rispettivamente a:

- **performance istituzionale** e **organizzativa**, con pesi diversi, per il **Direttore** e i **Dirigenti**;

³ Linee Guida DFP per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance - Ministeri - N. 2 Dicembre 2017

- **performance organizzativa** (Area e UO), con pesi diversi, per i **responsabili di UO** e per il **personale non responsabile di UO**;
- **obiettivi individuali** assegnati obbligatoriamente al **personale non responsabile di UO**. In relazione al **Direttore**, ai **Dirigenti** e ai **Responsabili di UO** la suddetta assegnazione sarà graduata e differenziata come meglio specificato al successivo paragrafo 4.

- le **competenze e i comportamenti** dimostrati nello svolgimento della prestazione.

L'Agenzia ha sviluppato un sistema di valutazione che supera la tradizionale finalità di distribuzione della premialità a valere sul fondo accessorio, per diventare uno strumento strategico di sviluppo organizzativo e professionale. In questa prospettiva, la valutazione dei comportamenti e delle competenze si integra con la progettazione di piani formativi personalizzati, orientati sia al miglioramento della performance che alla crescita professionale e alla soddisfazione del personale.

Il SMVP 2025 introduce un'importante innovazione basata sull'accordo con le organizzazioni sindacali per la definizione delle famiglie professionali: la valutazione del personale viene ora ancorata alle competenze attese specifiche di ogni famiglia e profilo professionale. Questo nuovo approccio consente di meglio identificare i gap formativi e di sviluppare conseguenti percorsi di formazione mirati.

L'impegno dell'Agenzia nella formazione, elemento chiave del percorso di sviluppo organizzativo, si è già concretizzato in diverse iniziative. Dal 2023 è attiva una formazione linguistica personalizzata (in piccoli gruppi o individuale) in lingua inglese, sia online che in presenza, accompagnata da un costante rafforzamento delle competenze digitali. Nel 2024 questo percorso si è arricchito con sessioni formative sull'intelligenza artificiale estese a tutto il personale.

In questo quadro il SMVP 2025 mantiene nella scheda di valutazione del Direttore e dei Dirigenti lo specifico criterio, introdotto già nel 2024, sulla capacità di valorizzare la formazione, sia per il proprio sviluppo professionale che per quello dei collaboratori. Tale scelta, che ha anticipato quanto successivamente previsto dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 sulla formazione del personale della PA, conferma l'importanza strategica attribuita dall'Agenzia allo sviluppo delle competenze e alla valorizzazione del capitale umano.

4. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Come sintetizzato al paragrafo 3, le dimensioni di performance utilizzate nel SMVP dell'Agenzia si riferiscono a quella istituzionale e a quella organizzativa (Area o UO), a cui si aggiungono gli obiettivi individuali e quelli relativi alle competenze e ai comportamenti. Si tratta di un insieme di dimensioni che incide in modo differenziato sulla valutazione dei singoli, secondo lo schema esposto nella tabella di cui sotto, per determinare la valutazione della performance individuale di ogni unità di personale dell'Agenzia.

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%
		Min 20% - Max 30%		Max 30%	30%	100%

Ruolo	Dimensioni di Performance e relativo peso:				Competenze e comportamenti	Totale
	Istituzionale *	di Area *	di UO *	Obiettivi individuali *		
Responsabili UO.			Min 20% - Max 50%			
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.

È opportuno evidenziare l'attenzione dell'Agenzia a utilizzare la **performance** come **strumento di sviluppo dell'organizzazione complessiva e del lavoro di gruppo**. Per tale motivo prevale un orientamento ad attribuire a **tutte le figure** che ricoprono **ruoli di responsabilità (Direttore, Dirigenti e Responsabili di UO)** una valutazione fortemente ancorata alla **dimensione organizzativa di riferimento, senza prevedere (in linea generale) un obbligo di assegnazione di obiettivi individuali specifici**, ma valutando di caso in caso tale possibilità in relazione alla performance dell'anno precedente e alla eventuale necessità di sviluppare specifici aspetti collegati alla posizione di responsabilità attribuita al singolo. L'attenzione agli obiettivi individuali dovrà tuttavia essere oggetto di attenta ponderazione per il Direttore (Dirigente apicale) e per il Dirigente dell'Area amministrativo contabile ai fini dell'applicazione di quanto previsto dall'art. 4-bis, comma 2 del d.l. 13/2023. In base alla suddetta normativa, infatti, anche l'Agenzia è tenuta a prevedere nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance, l'assegnazione al dirigente responsabile dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché al Dirigente apicale (Direttore), specifici obiettivi individuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30%. L'Agenzia prevede che tale percentuale sia fissata al 30%. Anche se con riferimento a obiettivi diversi potranno essere assegnati obiettivi individuali anche ai due dirigenti delle Aree della valutazione e ai Responsabili di UO.

Tenuto conto dello schema sopra riportato, si può quindi rilevare l'importanza del PIAO che contiene gli obiettivi istituzionali, di area organizzativa dell'Agenzia (che incidono in misura prevalente sulla valutazione del Direttore e dei Dirigenti) e gli obiettivi individuali del Direttore e dei Dirigenti. Il valore organizzativo del Piano è particolarmente importante non solo per l'impatto che ha sugli obiettivi, ma soprattutto per il percorso che porta alla sua approvazione, che è contraddistinto da un intenso confronto, coordinato dal Direttore, con i Dirigenti e il Consiglio Direttivo, per declinare adeguatamente gli obiettivi di performance in stretta integrazione con il Programma delle Attività.

Gli **obiettivi individuali** del **personale senza incarico** sono definiti dal Dirigente, sentito il Responsabile di UO, a seguito del confronto con il dipendente.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti di tutto il personale è svolta sulla base delle schede individuali (allegate) differenziate per ruolo e con i pesi di ogni criterio, preventivamente comunicati individualmente, graduati tra un minimo del 15% e un massimo del 25%.

A partire dall'aggiornamento 2023 del SMVP sono previsti due momenti chiave che conducono alla valutazione della performance tra loro complementari:

- **Misurazione dei risultati:** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati, attraverso il ricorso a indicatori e target.
- **Valutazione dei risultati:** si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento

o lo scostamento rispetto alla situazione di partenza degli indicatori e dei target di riferimento. Tale cambiamento può riguardare ad esempio: a) le dinamiche dell'organizzazione interna (nel caso di obiettivi individuali o di struttura); b) la collettività e/o specifici stakeholder (in termini, dunque, di valore pubblico generato o meno).

La **fase di misurazione** serve quindi a **quantificare i risultati** raggiunti **rispetto** a tutti gli **obiettivi** di performance che sono stati declinati in **indicatori e target** ed è realizzata in momenti differenti nel corso del ciclo della performance, in relazione alle esigenze dei diversi decisori. Tipicamente, infatti, è prevista una misurazione intermedia (monitoraggio) del grado di raggiungimento degli obiettivi e una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento.

Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettuerà la **valutazione**, ovvero la formulazione di un **punteggio complessivo** sui **singoli obiettivi** di performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Nella tabella e nella figura che seguono sono riportati in sintesi la struttura e l'oggetto della misurazione e della valutazione le cui fasi, che conducono alla valutazione finale, sono descritte successivamente in modo puntuale.

OGGETTO	DI COSA SI TRATTA	NOTE
MISURAZIONE	Per ogni obiettivo, attraverso il risultato dato dalla somma ponderata dei punteggi ottenuti per ciascuno degli indicatori associati allo stesso obiettivo, si determina un punteggio compreso tra 0 e 10 .	<ul style="list-style-type: none"> • Ad ogni obiettivo sono ordinariamente associati più indicatori e il loro peso relativo con somma pari a 100%. • Per ogni indicatore sono definiti 3 target di risultato e il relativo punteggio (100% = 10; 80% = 8; 60% = 6).
VALUTAZIONE	Per ogni obiettivo, partendo dal punteggio ottenuto nella fase di misurazione, si giunge al punteggio finale (compreso tra 0 e 10) che può determinare: <ul style="list-style-type: none"> • Conferma del punteggio ottenuto con la misurazione. • Rimodulazione del punteggio ottenuto entro un intervallo di +/- 1,5 punti. 	Ogni valutatore ha il compito e la responsabilità, a seguito di confronto con il valutato, di confermare ovvero rivedere, motivandolo, il punteggio risultante per ogni singolo obiettivo, tenendo conto dei fattori di contesto che possono avere determinato il risultato complessivo.

Partendo dalla **fase della misurazione**, si ritiene opportuno mantenere una struttura simile a quella vigente, apportando alcuni miglioramenti. Al riguardo si prevede che:

- Ad **ogni obiettivo** è attribuito uno **specifico peso** ed è associato **almeno un indicatore di risultato**. Va tuttavia evidenziato che, come già avviene per gli obiettivi di performance istituzionale, anche per gli **obiettivi organizzativi di Area** saranno ordinariamente definiti **almeno due indicatori** per ogni obiettivo. In tal caso ad ogni indicatore è altresì attribuito uno specifico peso e la **somma dei pesi** dei diversi indicatori è pari al **100%**.
- Ad **ogni indicatore** sono associati **3 livelli target** che identificano i livelli di risultato per ritenere che l'indicatore sia stato raggiunto rispettivamente al **100% (punteggio 10)**, all'**80% (punteggio 8)** o al **60% (punteggio 6)**.
- In fase di **misurazione** si giunge quindi a verificare il **risultato** conseguito rispetto al **target** e **ogni indicatore** collegato all'obiettivo avrà un **punteggio** pari a **10, 8, 6 o zero** (nel caso di mancato raggiungimento anche del target minimo).
- Nel caso in cui il mancato conseguimento di un obiettivo sia dovuto a **fattori esogeni**, oggettivamente riscontrabili e non imputabili alla responsabilità del soggetto valutato, e non sia possibile intervenire con la rimodulazione dello/gli

stesso/i, il relativo peso dell'obiettivo viene **ridistribuito proporzionalmente** sugli altri obiettivi assegnati, ai fini del calcolo della performance complessiva.

- e. Si procede quindi alla **misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo** attraverso la somma dei punteggi ponderati per il rispettivo peso di ogni indicatore correlato allo specifico obiettivo. Per ogni obiettivo si giungerà quindi ad un **punteggio compreso tra 0 e 10**.

Terminata la fase della misurazione si procede quindi alla **fase della valutazione finale**. Partendo dal punteggio ottenuto in fase di misurazione e ancorato ad ogni obiettivo è quindi attribuito ad ogni valutatore il compito e la responsabilità, a seguito di confronto con il valutato, di **confermare ovvero rivedere il punteggio risultante per ogni singolo obiettivo** (punto d della fase della misurazione). In questa fase si prevede pertanto che:

- f. Per **ogni obiettivo**, tenendo conto dei **fattori di contesto** che possono avere influenzato il risultato complessivo, il **punteggio ottenuto** può essere **confermato o motivatamente rimodulato** entro un intervallo di +/- 1,5 punti.
- g. Si procede quindi al **calcolo del punteggio** di ognuna delle **dimensioni di performance (istituzionale, organizzativa a livello di Area e/o Unità Organizzativa, individuale)**, sommando i punteggi ponderati per il peso di ogni obiettivo della specifica dimensione di performance. Per **ogni dimensione di performance** si giungerà quindi ad un **punteggio compreso tra 0 e 10**.
- h. Relativamente alla dimensione dei **comportamenti e delle competenze**, che **non prevede** alcun passaggio in fase di **misurazione**, si giunge **direttamente** alla **valutazione finale** secondo la scheda riportata in allegato, in cui per ogni criterio di valutazione si prevede una scala da 1 a 5, con un **punteggio finale** compreso tra 1 e 5, che sarà poi **normalizzato nell'intervallo da 2 a 10**.
- i. Si giunge alla **valutazione finale** di ogni soggetto valutato attraverso la **somma dei punteggi ponderati per i relativi pesi delle dimensioni di performance e dei comportamenti/competenze**.

Il punteggio ottenuto sarà utilizzato anche per l'attribuzione dei premi incentivanti al personale nell'ambito di quanto sarà previsto dagli accordi di contrattazione decentrata.

5. MODALITÀ, PROCEDURE E SOGGETTI COINVOLTI NELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per ogni categoria di personale dell'ANVUR è previsto un ciclo di performance individuale differenziato in funzione dei soggetti coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati, delle dimensioni di performance considerate e dei relativi pesi per la valutazione finale. Le schede che seguono sintetizzano modalità e procedure di valutazione per i diversi ruoli previsti nell'organizzazione interna dell'Agenzia.

Recependo quanto previsto dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, l'Agenzia intende adottare gradualmente un sistema di valutazione delle competenze e comportamenti del personale che coinvolga una pluralità di soggetti. A partire dal 2024, è stata introdotta la valutazione dal basso: a tutto il personale è stata riconosciuta la facoltà di valutare sia il proprio Dirigente che il Direttore. A tal fine è stato predisposto un questionario anonimizzato ad hoc finalizzato a raccogliere tali valutazioni che saranno tenute in considerazione dal/i valutatore/i (il Consiglio Direttivo per il Direttore e il Direttore per i Dirigenti) nell'attribuzione della valutazione relativa alla scheda "Competenze e comportamenti".

L'introduzione della "valutazione tra pari", non ancora attuabile nell'Agenzia a causa del numero esiguo di personale, sarà valutata nei prossimi cicli, anche in funzione

dell'incremento della dotazione organica come descritto nel paragrafo 1.4.

5.1 Ciclo della Performance del Direttore

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Consiglio Direttivo su proposta del Presidente	Entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione scheda obiettivi e scheda competenze e comportamenti	Presidente	Entro 30 giorni dall'approvazione PIAO
Monitoraggio Intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi di performance Istituzionale e di Direzione e invio al CD e all'OIV	Direttore	Entro il 31 maggio (t) ed entro il 15 settembre (t)
Eventuale aggiornamento della sezione Performance del PIAO e della scheda obiettivi	Consiglio Direttivo su proposta del Presidente	Entro il 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Consiglio Direttivo e all'OIV	Direttore	Entro 31 gennaio (t+1)
Valutazione dal basso (mediante questionario ad hoc) da parte di tutto il personale	Personale assegnato alla Direzione, Responsabili di UO, Dirigenti	Entro 31 gennaio (t+1)
Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Performance (Istituzionale e Organizzativa delle Aree) al 31 dicembre (t) e trasmissione al Presidente e all'OIV della Relazione sulla Performance tenendo conto dei Rapporti sintetici sui risultati delle Aree ricevuti dai Dirigenti.	Direttore	Entro il 30 aprile (t+1)
Verifica a campione delle misurazioni sulla base dei risultati esposti nella Relazione sulla performance	OIV	Entro 30 giorni dalla trasmissione
Valutazione degli obiettivi di performance istituzionale e delle Aree - Approvazione della Relazione Performance dell'anno t	Consiglio Direttivo su proposta del Presidente	Entro il 20 giugno (t+1)
Validazione della Relazione sulla Performance dell'anno t	OIV	Entro 30 giugno (t+1)
Proposta di valutazione al Presidente	OIV	Entro 15 gg da validazione Relazione
Presentazione proposta di valutazione individuale al Consiglio Direttivo	Presidente	Entro 15 gg dalla proposta dell'OIV
Approvazione valutazione individuale	Consiglio Direttivo	Entro 10 gg dalla proposta dell'OIV

5.2 Ciclo della Performance dei Dirigenti

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Consiglio Direttivo su proposta del Direttore	Entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione Schede obiettivi e schede competenze e comportamenti	Direttore	Entro 15 gg da approvazione PIAO
Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione (Rapporto sintetico) al Direttore sui risultati delle attività, in relazione agli obiettivi di performance	Dirigente	entro il 31 maggio ed entro il 15 settembre (t)
Eventuale aggiornamento della Sezione Performance del PIAO e della scheda obiettivi	Consiglio Direttivo su proposta del Direttore	Entro 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Direttore	Dirigente	Entro 31 gennaio (t+1)
Valutazione dal basso (mediante questionario ad hoc) da parte di tutto il personale	Personale assegnato all'Area	Entro 31 gennaio (t+1)
Valutazione Competenze e comportamenti a seguito di colloquio	Direttore	Entro 15 febbraio (t+1)
Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Area al 31 dicembre t e trasmissione al Direttore di un Rapporto sintetico completo di elementi di	Dirigente	Entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione degli obiettivi di Area Organizzativa	Direttore	Entro il 31 maggio (t+1)
Valutazione degli obiettivi di Performance Istituzionale e Approvazione della Relazione sulla Performance dell'anno t	Consiglio Direttivo su proposta del Direttore	Entro il 20 giugno (t+1)
Validazione della Relazione sulla Performance dell'anno t	OIV	Entro il 30 giugno (t+1)
Chiusura Schede individuali di valutazione	Direttore	Entro 10 gg da validazione Relazione

5.3 Ciclo della Performance dei Responsabili di UO

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi di performance organizzativa dell'Area di appartenenza con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Consiglio Direttivo su proposta del Direttore	Entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione Schede obiettivi e schede competenze e comportamenti anno t	Dirigente	Entro 30 gg da approvazione PIAO

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione (Rapporto sintetico) al Dirigente sui risultati delle attività, in relazione agli obiettivi di performance al 30 giugno (anno t)	Responsabili UO	Entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della scheda obiettivi a seguito di colloquio	Dirigente	Entro il 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Dirigente	Responsabili UO	Entro il 31 gennaio (t+1)
Valutazione competenze e comportamenti anno t	Dirigente	Entro il 15 febbraio (t+1)
Misurazione della performance di UO sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre t e trasmissione al Dirigente	Responsabili UO	Entro 28 febbraio (t+1)
Valutazione Obiettivi di performance della UO a seguito di colloquio	Dirigente	Entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione degli obiettivi di Performance Istituzionale e Approvazione della Relazione Performance dell'anno t	Consiglio Direttivo	Entro il 20 giugno (t+1)
Validazione della Relazione sulla Performance dell'anno t	OIV	Entro il 30 giugno (t+1)
Chiusura Schede individuali di valutazione	Dirigente	Entro 10 gg da validazione Relazione Performance

5.4 Ciclo della Performance dei Funzionari e degli Assistenti

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Approvazione obiettivi e pesi di performance organizzativa dell' Area di appartenenza con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Consiglio Direttivo su proposta del Direttore	Entro il 31 gennaio (t)
Formalizzazione Schede obiettivi e schede competenze e comportamenti	Dirigente	Entro 30 gg da approvazione PIAO
Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione al Dirigente e al Responsabile di UO sullo stato di avanzamento degli obiettivi individuali al 30 giugno	Funzionario/Assistente	Entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della scheda obiettivi a seguito di colloquio	Dirigente sentito il Responsabile di UO	Entro il 20 ottobre (t)
Autovalutazione delle competenze e comportamenti e trasmissione al Dirigente	Funzionario/Assistente	Entro 31 gennaio (t+1)
Valutazione competenze e comportamenti	Dirigente	Entro il 15 febbraio (t+1)

Attività	Organo/Soggetto	Tempi
Misurazione degli obiettivi individuali al 31 dicembre t e trasmissione al Dirigente	Funzionario/Assistente	Entro il 28 febbraio (t+1)
Valutazione Obiettivi individuali a seguito di colloquio	Dirigente sentito Responsabile di UO	Entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione degli obiettivi di Performance Istituzionale e Approvazione della Relazione Performance dell'anno t	Consiglio Direttivo	Entro il 20 giugno (t+1)
Validazione Relazione Performance dell'anno t	OIV	Entro il 30 giugno (t+1)
Chiusura Schede individuali di valutazione	Dirigente	Entro 10 gg da validazione Relazione

6. ALTRE FORME DI PREMIALITÀ

La Direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione del 28 novembre 2023, invita le amministrazioni ad adeguare i propri SMVP con una serie di interventi. Tra questi si chiede di introdurre altre forme di premialità affiancate agli incentivi di natura strettamente economica che siano funzionali a sostenere la performance del personale più meritevole. A tal fine l'Agenzia intende utilizzare gli strumenti di seguito indicati.

- **Partecipazione/designazione a gruppi di lavoro**

Frequentemente l'Agenzia è coinvolta in gruppi di lavoro misti nominati dalla stessa Agenzia o nominati da altre amministrazioni in cui l'Agenzia è invitata a partecipare. In queste occasioni l'attenzione è quella di coinvolgere o designare il personale che si è contraddistinto per la capacità di portare a termine efficacemente le attività e gli obiettivi in cui è stato coinvolto e, soprattutto nel caso di partecipazione a gruppi lavoro nominati da altre amministrazioni, a rappresentare istituzionalmente l'Agenzia sia per il profilo richiesto sia per la capacità di assicurare un adeguato profilo istituzionale.

- **Riconoscimento formale del contributo in atti o eventi pubblici dell'Agenzia.**

Le attività dell'Agenzia sono frequentemente associate a momenti pubblici di presentazione di risultati intermedi o finali. A solo titolo esemplificativo si fa riferimento alle linee guida utilizzate nelle procedure di valutazione, al Rapporto biennale sullo stato della formazione superiore e della ricerca (compresi i focus ad esso associati), agli incontri con gli organi di valutazione interna delle istituzioni valutate, ecc. Nell'ambito di questi momenti pubblici il contributo del personale dell'Agenzia è sempre adeguatamente valorizzato e sottolineato sia con la partecipazione diretta agli eventi, sia con il ringraziamento pubblico rivolto a coloro che hanno contribuito alla realizzazione delle diverse attività.

- **Organizzazione di incontri interni con il personale per la condivisione dei risultati ottenuti**

L'intenzione dell'Agenzia è quella di valorizzare anche all'interno i risultati ottenuti da singoli o da gruppi di lavoro nell'ambito di specifiche attività che abbiano rilevante impatto istituzionale all'esterno o che incidano in modo innovativo sui processi di lavoro dell'Agenzia. In questi casi sarà richiesto al personale coinvolto di presentare attraverso incontri/seminari interni i risultati delle suddette attività/progetti.

- **Possibilità di partecipare a eventi nazionali/internazionali di interesse del singolo e dell'Agenzia**

Con questo strumento è intenzione dell'Agenzia valorizzare il personale che si contraddistingue per livello di performance raggiunto nello svolgimento di specifiche attività a elevato impatto sulla performance complessiva di ente o sulla performance organizzativa. Tale valorizzazione passa attraverso la possibilità di partecipare a eventi nazionali/internazionali che qualifichino ulteriormente la competenza acquisita e l'impatto sulle attività dell'Agenzia. La finalità ultima è quella di un avanzamento condiviso tra qualificazione del singolo e crescita nel contributo che ogni unità di personale può apportare al valore organizzativo dell'Agenzia.

7. RIFORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI, DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI, PROCEDURE DI CONCILIAZIONE E VALUTAZIONE NEGATIVA

7.1 Calibrazione, differenziazione delle valutazioni e rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno

Come illustrato nel corso del documento, gli obiettivi della sezione Performance del PIAO sono il risultato di un confronto ai vari livelli degli Organi e della struttura direzionale e organizzativa dell'Agenzia.

Relativamente agli obiettivi operativi di performance organizzativa (Area e UO), nonché per gli obiettivi individuali, sono previsti **momenti di calibrazione**, al fine di verificarne le caratteristiche in termini di omogeneità, misurabilità, equa distribuzione e natura sfidante degli stessi. Ferma restando la responsabilità in capo ai singoli valutatori di assegnare gli obiettivi e valutare i risultati, si ritiene necessario che, nel corso dell'anno, si svolgano incontri periodici tra tutti i valutatori con l'obiettivo di:

- giungere ad una uniformità degli obiettivi assegnati in termini di rilevanza e complessità;
- calibrare le valutazioni finali tenendo conto degli elementi di contesto in cui si è sviluppato il ciclo della performance e la realizzazione degli obiettivi.

Risulta pertanto necessario, anche alla luce dell'analisi dei cicli di performance conclusi, attivare meccanismi di confronto tra i valutatori sia in fase di programmazione (calibrazione ex ante), per assicurare una maggiore omogeneità in fase di definizione degli obiettivi e degli standard valutativi, che in fase di valutazione finale (calibrazione ex post). In particolare, prima di giungere alla valutazione finale, è previsto che i valutatori (Direttore e Dirigenti) si confrontino e discutano delle valutazioni del personale per evitare che si introducano delle distorsioni valutative legate all'eccessiva soggettività del singolo valutatore.

La **differenziazione delle valutazioni individuali**, anche se costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d) del d.lgs. 150/2009, rappresenta un indicatore della qualità del SMVP, pur non dovendo divenirne il fine. La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni implica, inoltre, rischi da un punto di vista organizzativo, avendo un impatto potenzialmente negativo sul livello di motivazione nell'organizzazione, sull'equità percepita e sulla "credibilità" stessa del SMVP.

Il SMVP dovrebbe essere in grado di restituire una rappresentazione veritiera del contributo, ovviamente diverso in natura, fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti, e in tal senso i momenti di confronto, di feedback e di omogeneizzazione devono essere orientati a garantire un elevato livello di equità percepita da parte dei dipendenti.

Nel corso dell'anno gli **obiettivi** possono essere **modificati** a seguito di motivati cambiamenti

dell'organizzazione o della situazione di contesto. La modifica degli obiettivi avviene a valle di uno o più monitoraggi intermedi e richiede il confronto tra i soggetti coinvolti nella specifica dimensione della performance. All'esito del confronto, l'aggiornamento degli stessi è formalizzato con l'aggiornamento delle schede obiettivi e di questo è dato riscontro nella Relazione sulla performance. Di tutte le variazioni degli obiettivi del Direttore e dei Dirigenti dovrà essere data tempestiva comunicazione all'OIV e delle stesse dovrà essere esplicitamente riferito nella Relazione sulla performance approvata dal Consiglio Direttivo, anche ai fini della relativa validazione.

Il **periodo di servizio minimo** annuale per essere **valutati** in **tutte le dimensioni** della performance individuale è pari ad almeno **4 mesi**. Nel caso di **servizio inferiore a 4 mesi**/annui la valutazione sarà riferita esclusivamente ai **comportamenti e alle competenze**. Nel caso in cui in corso di anno avvenga il **passaggio** di una unità di personale ad **altra UO** (solo nel caso di attività svolta per **almeno 2 mesi**), si procederà, entro 15 giorni, ad assegnare la **nuova scheda degli obiettivi** e, per la valutazione finale, si terrà conto degli esiti della misurazione degli obiettivi delle diverse UO/Aree di afferenza, in funzione del tempo di permanenza. La valutazione finale sarà coordinata dal superiore gerarchico con il quale il valutato ha operato per la maggioranza dell'anno, sentito l'altro superiore gerarchico. Nel caso in cui una unità di personale cessi la propria attività presso l'Agenzia per trasferimento, comando o qualsiasi altro motivo la valutazione terrà conto degli obiettivi riferiti al periodo di tempo in cui la persona ha svolto la sua attività presso l'Agenzia e al contributo che la stessa ha fornito nel periodo in cui ha lavorato agli obiettivi la cui conclusione è prevista in un momento successivo alla sua cessazione.

7.2 La procedura di conciliazione

Con il termine procedura di conciliazione si intende l'iniziativa di **risoluzione di eventuali conflitti** nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e di prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La prima fase di conciliazione è insita nel confronto diretto con il valutatore in sede di restituzione degli esiti della valutazione. Nel caso in cui, a valle di tale processo, insorgano contestazioni e/o conflitti, per ragioni che derivino dalla mancata valutazione di elementi aventi evidenza fattuale, da motivazione lacunosa o da errori procedurali e formali, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del SMVP.

PERSONALE NON DIRIGENTE

Per il personale non dirigente, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alla presente procedura di conciliazione. Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data posta sulla stessa e informando il Direttore, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta dal valutatore, reca la firma del valutato, con la specifica della non accettazione.

In questo secondo caso, il valutato può chiedere entro 5 giorni lavorativi, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione, inviando via mail la richiesta motivata di

convocazione al Direttore.

Si attiva in questo caso un Collegio di Conciliazione formato da tre membri:

- il Direttore con funzioni di Presidente;
- un componente del Consiglio Direttivo designato dal Presidente del Consiglio stesso;
- il Dirigente dell'Area amministrativo-contabile o di altra Area, se la procedura riguarda personale dell'Area amministrativo-contabile.

Il Collegio, entro 10 giorni lavorativi, esamina la richiesta, ne verifica la correttezza procedurale e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, fissa un incontro di conciliazione tra valutato e valutatore. Durante l'incontro, che può avvenire anche in modalità telematica, il valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia. In caso di impossibilità del valutato a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto in sede di domanda.

Il Collegio, sentiti il valutatore e il valutato, comunica a questi, entro 10 giorni lavorativi, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione, ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Tale diniego viene allegato alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione.

Il valutatore nei successivi 10 giorni lavorativi dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Collegio e consegnare la scheda di valutazione al valutato per la firma; se il valutatore invece conferma la propria valutazione, deve motivare la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione.

PERSONALE DIRIGENTE

Nel caso di valutazione dei dirigenti, il valutato può, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione, informare con una nota scritta il Presidente dell'Agenzia dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Presidente esamina l'informativa del dirigente e, sulla base delle motivazioni che la accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione al Direttore con l'ausilio dell'OIV. In caso contrario, comunica con nota scritta il diniego, che verrà allegata alla scheda di valutazione.

Il Direttore può modificare la valutazione, e consegnare la scheda al valutato per la firma, oppure mantenere la valutazione, motivando la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione.

7.3 La valutazione negativa

Nell'ambito del SMVP dell'Agenzia, è considerata **negativa** la valutazione che si attesta rispettivamente:

- per il **Direttore** su un punteggio complessivo **inferiore a 6** su 10 considerando tutte le dimensioni di **performance istituzionale, organizzativa, individuale** e relativa a **comportamenti e competenze**;
- per i **Dirigenti** su un punteggio complessivo **inferiore a 6** su 10 considerando la dimensione di **performance organizzativa di Area, individuale** e quella relativa a **comportamenti e competenze**;
- per i **Responsabili di UO** su un punteggio complessivo **inferiore a 6** su 10 considerando la dimensione di **performance di UO, individuale e quella relativa a comportamenti e competenze**;
- per il **personale non responsabile di UO** su un punteggio complessivo **inferiore a 6** su 10 considerando la dimensione degli **obiettivi individuali e quelli relativi ai comportamenti e alle competenze**.

Ai sensi dell'art. 3 comma 5-bis del d.lgs. 150/2009, la valutazione negativa così definita rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini del licenziamento disciplinare previsto dall'art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies del d.lgs. 165/2001 nel caso si ripeta per ciascun anno del triennio.

8. IL MODELLO DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

L'Agenzia, sin dalla sua costituzione, agisce in ogni suo ambito di attività mediante un confronto sistematico con i principali stakeholder, nazionali e internazionali. Sul piano formale ciò è garantito dal Comitato Consultivo, disciplinato dall'articolo 11 del D.P.R. n. 76/2010, nominato dal Presidente su proposta del Consiglio Direttivo, sulla base della designazione dei suoi componenti da parte di organismi nazionali e internazionali. Nel Comitato Consultivo di ANVUR sono rappresentati tutti i principali stakeholder dell'Agenzia (CRUI, CUN, CNSU, CONPER, Accademia dei Lincei, CNEL, ERC, Conferenza Stato-Regioni, OCSE, EUA, ESU). Oltre ai momenti formali di partecipazione dei principali stakeholder, ANVUR da sempre coinvolge esperti, accademici e non, nella predisposizione di documenti di indirizzo, nell'individuazione di criteri per la valutazione, nell'approfondimento di focus tematici che possono condurre all'elaborazione di Linee Guida, report di approfondimenti o indagini specifiche.

Le attività dell'Agenzia che riguardano la valutazione sono già oggetto di costante confronto con i portatori di interesse, infatti:

- tutte le linee guida e le metodologie di valutazione adottate dall'Agenzia sono il frutto di un lavoro a cui partecipano con proposte o pareri le Istituzioni valutate o loro rappresentanti;
- l'attività degli uffici dell'Agenzia è periodicamente sottoposta a questionari *customer satisfaction* da parte dei soggetti che collaborano con l'Agenzia o delle Istituzioni che dalla stessa sono valutate.

È intenzione dell'Agenzia mettere a sistema le numerose iniziative di coinvolgimento degli stakeholder che caratterizzano la propria attività in una prospettiva sistemica di valutazione partecipativa, per giungere a una sempre maggiore considerazione delle opinioni degli stakeholder rispetto alle attività svolte. A tal fine, a partire dal 2024, l'Agenzia predisporrà un questionario da sottoporre a tutte le Istituzioni al fine di acquisire le opinioni sull'operato complessivo dell'Agenzia i cui risultati saranno considerati nell'ambito della performance istituzionale. Accanto a questo momento di valutazione complessiva, saranno altresì mantenuti i questionari su singole procedure o attività di valutazione destinati a gruppi ristretti di stakeholder esterni.

L'attenzione dell'Agenzia è, infatti, fortemente orientata alla creazione di valore e per raggiungere questo obiettivo punta ad essere essa stessa un valore pubblico da preservare per le Istituzioni della formazione superiore e della ricerca.

9. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Anche al fine di migliorare la gestione della performance e l'integrazione della stessa con l'organizzazione del lavoro agile e con il piano anticorruzione e trasparenza, l'Agenzia ha apportato alcune modifiche all'organizzazione interna a partire dalla costituzione della Struttura di supporto permanente all'OIV e l'attribuzione delle funzioni di gestione della performance dell'Agenzia alla UO Performance.

Nell'ambito del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) dell'anno 2021 sono stati individuati tutti i processi di lavoro che si possono svolgere da remoto e in modalità di lavoro

agile e, conseguentemente, ne è stata realizzata l'analisi del rischio corruttivo e l'individuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

Nel 2022 è stato acquistato un software per la gestione dell'intero ciclo della performance che consente al Direttore e ai Dirigenti di disporre di un sistema di reporting per il monitoraggio periodico del programma delle attività dell'Agenzia e degli Obiettivi previsti nel PIAO.

A partire dall'aggiornamento del PIAO 2023-2025 e, a regime, con il PIAO 2024-2026, a ciascun obiettivo strategico è associato un budget definito in termini di stima di costi diretti e indiretti e di FTE.

Coerentemente con la normativa di riferimento, il SMVP è stato definito dall'ANVUR, previa acquisizione del parere dell'OIV formulato in data 29 gennaio 2025 e, relativamente ai criteri generali del Sistema, del confronto con le Organizzazioni Sindacali. L'adozione in via formale del SMVP è competenza dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, il Consiglio Direttivo, che lo ha approvato con delibera n. 15 nella seduta del 30 gennaio 2025.

ALLEGATI

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ISTITUZIONALE	30% - 50%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (DIREZIONE)	20% - 30%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE INDIVIDUALE	MAX 30%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
COMPETENZE E COMPORAMENTI	20%				
TOTALE	100%				

SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI

Criteri	Descrizione	Peso*	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGIO
a	b	c	d	$e = 10 \times c \times (d/5)$
1) Visione strategica e innovazione	Capacità di indirizzare le azioni rispetto alle priorità strategiche e al raggiungimento dei risultati, cogliendo l'evoluzione degli scenari organizzativi e dimostrando una capacità propositiva, di impulso e innovazione.	10% - 20%		
2) Management	Propensione a individuare piani e programmi per l'attuazione degli indirizzi del CD, curando efficacemente l'allocazione delle risorse e dimostrando capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità.	10% - 20%		
3) Leadership	Capacità di fungere da punto di riferimento per l'organizzazione, assumendosi le responsabilità legate al ruolo e aiutando i Dirigenti e il personale nei momenti di particolare criticità.	10% - 20%		
4) Relazioni interistituzionali	Capacità di intrattenere le relazioni all'interno e verso l'utenza esterna con equilibrio, trasparenza e correttezza istituzionale.	10% - 20%		
5) Capacità di valutazione dei Dirigenti e dei collaboratori	Capacità di assegnare obiettivi e valutare i Dirigenti e i collaboratori in maniera equa e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e motivando i valutati ai fini del miglioramento professionale.	10% - 20%		
6) Formazione propria e del personale	Capacità nel proporre percorsi formativi utili a migliorare la propria prestazione e nel definire un piano di formazione individuale per i Dirigenti e per il personale dell'Area che tenga conto degli obiettivi assegnati e delle esigenze formative.	10% - 20%		
TOTALE		100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				

*Individuare almeno una dimensione chiave a cui attribuire il peso del 20%

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ISTITUZIONALE	20% - 40%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (AREA)	30% - 50%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE INDIVIDUALE	MAX 30%				
Obiettivo 1					
Obiettivo 2					
Obiettivo n					
SUB TOTALE		100%			
COMPETENZE E COMPORAMENTI	20%				
TOTALE	100%				

SCHEMA COMPETENZE E COMPORAMENTI

Criteri	Descrizione	Peso*	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGIO
a	b	c	d	$e = 10 \times c \times (d/5)$
1) Innovazione	Capacità di promuovere e realizzare innovazioni di processo in termini di informatizzazione e semplificazione a beneficio dell'efficienza interna e della qualità del servizio offerto all'utenza esterna.	10% - 20%		
2) Problem solving	Capacità di affrontare situazioni con vari livelli di complessità, dimostrando capacità di soluzione dei problemi in modo tempestivo e proattivo.	10% - 20%		
3) Leadership	Propensione a organizzare e coordinare le attività, dimostrando capacità decisionali e di leadership riconosciuta nell'ambito dell'area di riferimento, promuovendo il miglioramento continuo, impegnandosi direttamente nelle situazioni che richiedono stimolo e supporto al personale dell'Area.	10% - 20%		
4) Relazioni interistituzionali	Capacità di intrattenere le relazioni interne e verso l'utenza promuovendo il dialogo e l'ascolto con equilibrio e correttezza istituzionale.	10% - 20%		
5) Capacità di valutazione del personale	Capacità di assegnare obiettivi e valutare i collaboratori in maniera equa e differenziata, gestendo il confronto e il monitoraggio in modo personalizzato e tempestivo.	10% - 20%		
6) Formazione propria e del personale	Capacità nel proporre percorsi formativi utili a migliorare la propria prestazione e nel definire un piano di formazione individuale per il personale dell'Area che tenga conto degli obiettivi assegnati e delle esigenze formative.	10% - 20%		
TOTALE		100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				

*Individuare almeno una dimensione chiave a cui attribuire il peso del 20%

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI U.O.

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (AREA)	20% - 30%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE			100%		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (UO)	20% - 50%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE			100%		
PERFORMANCE INDIVIDUALE	MAX 30%				
Obiettivo 1					
Obiettivo 2					
Obiettivo n					
SUB TOTALE			100%		
COMPETENZE E COMPORAMENTI	30%				
TOTALE	100%				

SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI

Criteri	Descrizione	Peso	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGI O
a	b	c	d	e = 10 x c x (d/5)
1) Responsabilità e crescita personale	Attitudine al miglioramento continuo delle proprie competenze professionali, con una propensione all'apprendimento e alla crescita personale. Capacità di rispettare le scadenze e gli impegni delle attività di competenza dell'unità organizzativa. Capacità di gestire la propria autonomia e le responsabilità, anche in situazioni di stress o difficoltà.	15% - 25%		
2) Proattività e adattabilità	Capacità di proporre soluzioni innovative per migliorare i processi e le attività dimostrando competenza nell'organizzazione delle risorse e del lavoro, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa. Capacità di adattare le priorità dell'unità, dimostrando flessibilità in risposta a cambiamenti, imprevisti e situazioni di particolare complessità.	15% - 25%		
3) Collaborazione e comunicazione	Capacità di instaurare e mantenere relazioni interpersonali positive, favorendo un clima di collaborazione all'interno dell'unità organizzativa. Propensione a guidare e facilitare il lavoro di squadra, valorizzando le competenze individuali e promuovendo una comunicazione efficace e trasparente. Capacità di trasmettere informazioni e contenuti in modo chiaro ed efficace.	15% - 25%		
4) Competenze tecnico-specialistiche	Propensione a utilizzare con efficacia strumenti, applicazioni e software specialistici pertinenti al proprio lavoro, dimostrando autonomia nell'apprendimento di nuove tecnologie digitali. Padronanza delle tecnologie digitali adeguate a svolgere il proprio ruolo in modo efficiente. Conoscenza della lingua inglese adeguata alle necessità operative dell'unità di appartenenza, assicurando la comprensione e l'uso efficace nelle attività quotidiane e nei contesti richiesti.	15% - 25%		
5) Conoscenza e applicazione normativa	Conoscenza delle normative generali e specifiche dell'ambito di competenza adeguata alle esigenze operative del proprio ruolo, insieme alla capacità di applicarle correttamente nello svolgimento delle attività quotidiane. Conoscenza di strumenti e modelli regolatori, inclusi quelli relativi a procedure amministrative, anticorruzione e trasparenza, garantendo l'aderenza alle disposizioni normative richieste dal contesto di appartenenza.	15% - 25%		

Criteri	Descrizione	Peso	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGI O
	TOTALE	100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI FUNZIONARI e ASSISTENTI

DIMENSIONI DI PERFORMANCE	PESO	PESO OBIETTIVI	PUNTEGGIO FINALE (MISURAZIONE)	PUNTEGGIO FINALE (VALUTAZIONE)	Motivazione di eventuale scostamento della Valutazione dalla Misurazione per singolo obiettivo
a	b	c	d	e	f
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA di Area	Max 10%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (UO)	20% - 30%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
PERFORMANCE INDIVIDUALE	30% - 50%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
SUB TOTALE		100%			
COMPETENZE E COMPORTAMENTI	30%				
TOTALE	100%				

SCHEMA COMPETENZE E COMPORTAMENTI

Criteri	Descrizione	Peso	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGIO
a	b	c	d	e = 10 x c x (d/5)
1) Responsabilità e crescita personale	Attitudine al miglioramento continuo delle proprie competenze professionali, con una propensione all'apprendimento e alla crescita personale. Capacità di rispettare le scadenze e gli impegni. Capacità di gestire la propria autonomia e le responsabilità, anche in situazioni di stress o difficoltà.	15% - 25%		
2) Proattività e adattabilità	Propensione a proporre soluzioni innovative e a contribuire attivamente al miglioramento dei processi e delle attività operative. Capacità di organizzare le proprie attività in modo efficace per garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Attitudine all'adattamento, dimostrando flessibilità e spirito di iniziativa nel fronteggiare cambiamenti o situazioni inusuali.	15% - 25%		
3) Collaborazione e comunicazione	Propensione a instaurare relazioni interpersonali positive, contribuendo a un ambiente di lavoro collaborativo e armonioso. Capacità di lavorare in gruppo, cooperando in modo proattivo e rispettoso per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Abilità di comunicare informazioni e contenuti in modo chiaro ed efficace.	15% - 25%		
4) Competenze tecnico-specialistiche	Propensione a utilizzare con efficacia strumenti, applicazioni e software specialistici pertinenti al proprio lavoro, dimostrando autonomia nell'apprendimento di nuove tecnologie digitali. Padronanza delle tecnologie digitali adeguate a svolgere il proprio ruolo in modo efficiente. Conoscenza della lingua inglese adeguata alle necessità operative dell'unità di appartenenza, assicurando la comprensione e l'uso efficace nelle attività quotidiane e nei contesti richiesti.	15% - 25%		
5) Conoscenza e applicazione normativa	Conoscenza delle normative generali e specifiche dell'ambito di competenza adeguata alle esigenze operative del proprio ruolo, insieme alla capacità di applicarle correttamente nello svolgimento delle attività quotidiane. Conoscenza di strumenti e modelli regolatori, inclusi quelli relativi a procedure amministrative, anticorruzione e trasparenza, garantendo l'aderenza alle disposizioni normative richieste dal contesto di appartenenza.	15% - 25%		
TOTALE		100%		
EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI				

Criteri	Descrizione	Peso	Valutazione finale 1 = non soddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = soddisfacente 4 = buono 5 = ottimo	PUNTEGGI ○
EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO				
EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE				