

Delibera n. **43**  
dell'11/03/2020

**Oggetto: Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale dell'ANVUR.**

### **IL CONSIGLIO DIRETTIVO**

**VISTO** il Decreto Legge n. 262 del 3 ottobre 2006, convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 286 del 24 novembre 2006, recante “Disposizioni urgenti in materia tributaria e finanziaria”, con il quale, all’art. 2, commi da 138 a 142, è stata costituita l’Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) e sono state definite le attribuzioni, le modalità e procedure di attivazione e funzionamento;

**VISTO** il Regolamento che disciplina la struttura ed il funzionamento dell’ANVUR, emanato con Decreto del Presidente della Repubblica del 1° febbraio 2010, n. 76 (pubblicato nel supplemento ordinario alla G.U. – Serie Generale – n. 122 del 27 maggio 2010), ai sensi dell’art. 2, comma 140, del sopracitato D.L. 262/06;

**VISTO** l’art. 10, comma 1, del sopracitato D.P.R. 76/2010, secondo il quale il Direttore dell’Agenzia è responsabile dell’organizzazione interna e della gestione delle attività amministrativo contabili dell’Agenzia e, in particolare, cura l’esecuzione delle deliberazioni, delle indicazioni operative e degli indirizzi strategici del Presidente e del Consiglio Direttivo;

**VISTO** l’art. 7 del d.lgs. 150/2009 prevedeva che ogni Amministrazione adottasse un proprio Sistema di misurazione e valutazione della Performance (SMVP) per la valutazione annuale della performance organizzativa e individuale;

**DATO ATTO** che il primo SMVP dell’ANVUR è stato approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 25 del 19 marzo 2013 e successivamente aggiornato con delibere del Consiglio Direttivo n. 221 del 20 dicembre 2017 e n. 16 del 23 gennaio 2019;

**VISTO** che il d.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017 ha modificato l’art. 7 del d.lgs. 150/2009 stabilendo che ogni Amministrazione provveda ad un aggiornamento annuale del proprio Sistema di misurazione e valutazione della Performance, assicurandone la coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica, la previsione di procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, nonché modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;

**VISTE** le Circolari del Dipartimento Funzione Pubblica del 9 gennaio 2019 e del 19 dicembre 2019, che hanno fornito le Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance;

**VISTE** le Linee Guida emanate dal Dipartimento Funzione Pubblica in materia di Performance: n. 1/2017 (per il Piano della Performance), n. 2/2017 (per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), n. 3/2018 (per la Relazione Annuale sulla Performance), n. 4/2019 (per la Valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche) e n. 5/2019 (per la Performance individuale);

**VISTA** la Relazione sul Funzionamento complessivo del Sistema del OIV (ex art. 14, comma 4, lett. a) d.lgs. 150/2009) del 30 aprile 2019 che tra le proposte di miglioramento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenzia, auspicava l'integrazione gli indicatori di efficacia con indicatori di impatto (outcome), focalizzando e pianificando l'intero ciclo della performance partendo dalle esigenze degli stakeholder;

**VISTO** che è stata avviata una approfondita riflessione sul SMVP finalizzata all'adeguamento dello stesso, tenendo conto:

- di uno stretto collegamento tra Piano strategico dell'Anvur e Piano della Performance;
- delle criticità rilevate nel corso dei cicli precedenti di cui si richiede un allineamento in termini di tempistiche e processi;
- dell'esperienza pregressa dell'applicazione delle novità introdotte dall'entrata in vigore del CCNL comparto funzioni centrali;
- dei recenti indirizzi emanati dal Dipartimento Funzione Pubblica, tramite le Linee Guida.

**RITENUTO** di meglio definire il concetto di performance istituzionale, organizzativa e individuale, nonché il processo di individuazione, assegnazione e comunicazione degli obiettivi, tenendo conto delle specificità dell'Agenzia e dei cambiamenti che potrebbero intervenire in corso d'anno;

**RITENUTO** di adeguare le schede individuali di valutazione del personale coerentemente con le indicazioni contenute nel sistema di misurazione e valutazione della performance;

**ESAMINATO** il testo allegato del Sistema di misurazione e valutazione della performance personale dell'ANVUR;

**TENUTO CONTO** del positivo esito del confronto con le OO.SS concluso in data 4 marzo u.s.

**VISTO** il parere positivo dell'Organismo Indipendente di Valutazione, obbligatorio ai sensi dell'art. 7, c. 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, rilasciato in data 24 febbraio 2020 (prot. 664 del 26.2.2020) e confermato con nota del 7 marzo 2020 (prot.818 del 9.3.2020);

**VISTA** la proposta del Direttore;

**TENUTO CONTO** di quanto previsto dall'articolo 7, commi 4 e 5 del Regolamento per l'organizzazione e il funzionamento dell'Agenzia con riferimento al quorum strutturale e deliberativo del Consiglio Direttivo;

**DELIBERA**

1. di approvare l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale (SMVP) dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), allegato alla presente delibera, della quale costituisce parte integrante e sostanziale, comprensivo degli schemi delle relative schede di valutazione del personale;
2. di dare mandato al Direttore di effettuare gli adempimenti necessari al fine di assicurare l'attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale, nonché la pubblicazione del SMVP e del relativo Parere OIV, sul sito dell'Agenzia e sul Portale Performance DFP.

IL SEGRETARIO

(Dott. Daniele Livon)\*



Firmato  
digitalmente da  
**LIVON DANIELE**  
C = IT

IL PRESIDENTE

(Prof. Antonio Felice Uricchio)\*



Firmato  
digitalmente da  
**Uricchio Antonio**  
**Felice**  
C = IT

---

\* Documento informatico predisposto, firmato digitalmente e conservato ai sensi del D.Lgs. 82/2005 e s.m.i.

**Sistema di Misurazione  
e Valutazione della Performance  
dell'ANVUR**  
*(aggiornamento 2020)*



INDICE

<i>PREMESSA</i> .....	2
<b>1 – L’AGENZIA: ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE</b> .....	<b>3</b>
1.1. Il quadro normativo di riferimento .....	3
1.2. Gli stakeholder esterni .....	4
1.3. Gli stakeholder interni.....	5
1.4. Analisi sulle risorse umane.....	8
1.5. Analisi delle risorse finanziarie .....	10
<b>2. SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>11</b>
2.1 Il ciclo della Performance e le caratteristiche del Sistema .....	11
<b>3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE</b> .....	<b>12</b>
3.1 La misurazione e la valutazione della Performance Istituzionale.....	12
3.2 La misurazione e la valutazione della Performance Organizzativa.....	13
3.3 La misurazione e la valutazione della Performance Individuale.....	14
3.4 Il modello di valutazione partecipativa .....	15
3.5 Definizione e Rimodulazione degli obiettivi in corso d’anno .....	18
3.6 La valutazione negativa.....	19
3.7 La differenziazione delle valutazioni .....	19
<b>4. PROCEDURE E METODI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>19</b>
4.1 Ciclo Performance Direttore .....	21
4.2 Ciclo Performance Dirigenti .....	22
4.3 Ciclo Performance Responsabili U.O.....	23
4.4 Ciclo Performance Funzionari Area III e Personale Area II .....	24
<b>5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b> .....	<b>25</b>
<b>6. MODALITA’ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI</b> .....	<b>25</b>

Allegati

## **PREMESSA**

Il decreto legislativo n. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine l'art.7 stabilisce che le pubbliche amministrazioni adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP).

L'obiettivo delle riferite disposizioni è quello di favorire presso le pubbliche amministrazioni un miglioramento continuo dell'efficacia ed dell'efficienza delle attività per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, mediante un utilizzo ottimale delle risorse sia in termini di riduzione dei costi che di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, nonché di un miglioramento continuo delle competenze professionali e organizzative.

Il Ciclo della Performance prevede inoltre una fase di "validazione" da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.

L'architettura del SMVP e i ruoli assunti nel Ciclo della Performance, devono tener conto di attività complementari, ma distinte, riferibili a:

- la misurazione che è l'attività con cui, una volta fissati gli obiettivi, attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato il valore raggiunto;
- la valutazione che è il momento in cui le attività e i relativi risultati ottenuti vengono analizzati, interpretati e contestualizzati, alla luce degli eventuali scostamenti registrati rispetto ai valori attesi, per stabilire l'impatto sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

Il presente SMVP è stato impostato sull'attuale organizzazione di Anvur e rispetto al passato adotta un approccio caratterizzato da una maggiore apertura al confronto con il contesto esterno e mira a diventare uno strumento reale di gestione delle risorse umane, aldilà delle mere esigenze di distribuzione delle premialità individuali.

In tema di *compliance*, si è fatto riferimento ai principi contenuti nei seguenti documenti vigenti al momento della sua stesura:

- D.lgs.150/2009, come modificato dal D.lgs.74/2017;
- Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2017 (per il Piano della Performance), n. 2/2017 (per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), n. 3/2018 (per la Relazione Annuale sulla Performance), n. 4/2019 (per la Valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche) e n. 5/2019 (per la Performance individuale).

Dal punto di vista metodologico, si è aggiornato il SMVP contestualmente alla redazione del Piano della Performance, prevedendo che:

- a) da un lato possa guidare i comportamenti individuali ed organizzativi verso il conseguimento della Mission istituzionale dell'Agenzia, esplicitata nella *Performance Istituzionale*, e tramite questa verso la creazione di Valore Pubblico;
- b) dall'altro possa evidenziare il contributo delle strutture organizzative (*Performance organizzativa*) al perseguimento delle finalità istituzionali e il contributo individuale (*Performance individuale*) al perseguimento degli obiettivi di Performance organizzativa e istituzionale.

## 1 – L'AGENZIA: ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

### 1.1. Il quadro normativo di riferimento



L'art. 2, comma 138, del decreto-legge 3 ottobre 2006, n. 286, convertito, con modificazioni, nella legge 24 novembre 2006, n. 286, ha istituito l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) con l'obiettivo di razionalizzare il sistema di valutazione della qualità delle attività delle università e degli enti di ricerca pubblici e privati destinatari di finanziamenti pubblici che, in attuazione del DPR 76/2010, ha avviato la propria operatività nell'anno 2011. Le attribuzioni dell'Agenzia ai sensi della legge sono:

- a) valutazione esterna della qualità delle attività delle università e degli enti di ricerca pubblici e privati destinatari di finanziamenti pubblici, sulla base di un programma annuale approvato dal Ministro dell'Istruzione, 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.

L'Agenzia in virtù di quanto disposto dalla legge delega n. 286/2006 ha assorbito le competenze del Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario (CNVSU) e del Comitato di indirizzo per la valutazione della ricerca (CIVR), assicurando la necessaria continuità per le attività svolte in precedenza da tali comitati per la valutazione dell'adeguatezza delle strutture e del personale alla tipologia dei corsi da attivare, per concedere l'autorizzazione al rilascio di titoli AFAM a Istituti non statali (cfr. art. 11 del D.P.R. 212/2005).

La legge 240/2010 di riforma del sistema universitario ha altresì attribuito all'ANVUR, attraverso i decreti attuativi, il compito di definire criteri e parametri per l'accreditamento dei corsi e delle sedi universitarie. Il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), nelle procedure di accreditamento di corsi e sedi, è tenuto ad acquisire il parere dell'Agenzia.

In attuazione della normativa è stato emanato il DPR 76/2010 che ha assicurato l'operatività dell'Agenzia, disciplinandone la struttura ed il funzionamento. La costituzione dell'Agenzia ha allineato l'Italia alle migliori pratiche in ambito europeo. La normativa di riferimento prevede infatti che l'ANVUR si attenga alle linee guida europee per l'assicurazione della qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore. In tale ottica, nel corso del 2019 ANVUR ha ottenuto l'accreditamento da parte dell'Associazione europea per l'assicurazione della qualità nell'istruzione superiore (European Association for Quality Assurance in Higher Education - ENQA).

La Legge 98/2013 ha determinato inoltre il trasferimento dall'ANAC (ex CIVIT) all'ANVUR delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR. Inoltre, il decreto di riordino degli enti di cui al decreto legislativo del 25 novembre 2016, n. 218, ha richiesto all'ANVUR di elaborare linee guida per la valutazione dei risultati della ricerca per gli enti non vigilati dal MIUR, nonché predisporre parametri ed indicatori di riferimento per l'allocazione dei finanziamenti statali.

La Legge di Bilancio 2017 (legge 11 dicembre 2016, n. 232) ha introdotto due importanti misure volte a incentivare l'eccellenza scientifica e a premiare il merito, prevedendo finanziamenti aggiuntivi a dipartimenti definiti "di eccellenza" e a ricercatori e professori associati particolarmente meritevoli al fine di sostenerne le attività di ricerca di base. Tali innovazioni normative hanno richiesto specifiche attività di valutazione da parte dell'Agenzia, che ha utilizzato anche i dati raccolti nella VQR 2011-14.

Con la medesima legge si è inoltre rafforzata l'attività di valutazione della qualità della ricerca delle Università e degli Enti di Ricerca prevedendo che la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) sia condotta a cadenza quinquennale da parte dell'ANVUR tenuto conto delle linee guida definite con decreto

del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, oggi Ministero dell'università e della ricerca.

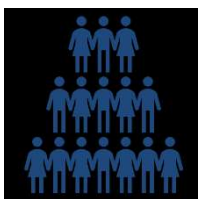
Con D.L. 9 gennaio 2020, n. 1, convertito in Legge, sono state introdotte disposizioni urgenti per l'istituzione del Ministero dell'istruzione e del Ministero dell'università e della ricerca, sopprimendo il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca. Al Ministero dell'università e della ricerca sono assegnate le competenze sui sistemi della formazione superiore universitaria, dell'istruzione universitaria e della ricerca scientifica e tecnologica, nonché, in ragione del progressivo allineamento con il sistema universitario previsto dalla legge 22 dicembre 1999, n. 508, quelle relative all'alta formazione artistica, musicale e coreutica.

In sede di conversione del decreto legge è stata incrementata di 10 unità la dotazione organica ANVUR, con oneri a carico dell'Agenzia, mediante scorrimento di graduatorie vigenti o con nuove procedure concorsuali. Fino al completamento delle assunzioni, l'ANVUR continuerà ad avvalersi di un numero massimo di 15 esperti della valutazione mediante incarichi annuali di collaborazione, rinnovabili ad alcune condizioni. Il potenziamento dell'Agenzia è finalizzato allo sviluppo e al consolidamento delle attività di interesse del Ministero dell'università e della ricerca attribuite all'ANVUR, relative alla valutazione del settore della formazione superiore e dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica (AFAM), in conformità alla normativa nazionale di settore e nel rispetto degli standard e delle linee guida per l'assicurazione della qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore (ESG 2015).

### Sviluppi 2020

- il D.M. 25/10/2019, n. 989 relativo alla programmazione triennale 2019–2021, prevede che ANVUR valuterà le istanze di Istituzione di nuove Università non statali;
- la nota del Capo di Gabinetto del MIUR del 12/11/2019 ha comunicato che l'ANVUR dovrà avviare le procedure per il riconoscimento della World Federation for Medical Education (WFME) per consentire agli studenti laureati in università italiane (accreditate ANVUR) di poter proseguire il percorso formativo e professionale nelle Scuole di specialità degli USA;
- il D.M. 29/11/2019, n. 1110 definisce le linee guida della VQR 2015-2019, stabilendo la conclusione entro luglio 2021 e prevede in capo ad ANVUR, oltre che la responsabilità scientifica, la gestione amministrativa e finanziaria dell'intero esercizio di valutazione.

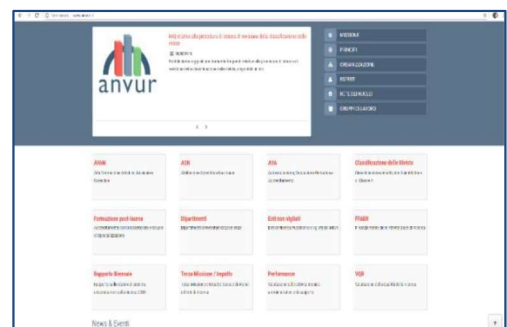
## 1.2. Gli stakeholder esterni



L'ANVUR è oggi vigilata dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), a cui è inviato annualmente per l'approvazione il Programma delle Attività predisposto e adottato dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia. L'ANVUR, fissa autonomamente i criteri di valutazione e fornisce al Ministero pareri, analisi e valutazioni relativi al sistema universitario, della ricerca e delle istituzioni AFAM. I soggetti interessati dall'attività di valutazione dell'Agenzia sono principalmente 98 Istituzioni universitarie di cui:

- >61 Università statali;
  - >6 Scuole superiori ad ordinamento speciale;
  - >20 Università non statali legalmente riconosciute;
  - >11 Università non statali telematiche legalmente riconosciute;
- oltre a:
- > 12 enti di ricerca vigilati dal MUR
  - > oltre 150 Istituzioni del settore AFAM, pubbliche e private.

Alcuni degli esercizi di valutazione condotti dall'ANVUR possono estendersi su base volontaria anche ad altri soggetti che svolgono attività di ricerca, come nel caso degli esercizi della VQR.



L'attività di valutazione dell'Agenzia, resa pubblica attraverso il sito istituzionale, si offre anche come

strumento conoscitivo per tutti i soggetti interessati, a partire dalle famiglie e dagli studenti chiamati alla scelta dei corsi e delle sedi universitarie.

L’Agenzia è aperta ai temi di interesse delle istituzioni rappresentate nel Comitato Consultivo, consapevole del ruolo fondamentale che la ricerca e la formazione universitaria rivestono per il mondo del lavoro e dell’impresa. L’Agenzia si confronta direttamente con gli studenti, rappresentati nel Comitato consultivo e chiamati a far parte delle commissioni di valutazione periodica delle università per le visite on site.

L’Agenzia, infine, è chiamata a confrontarsi nel contesto internazionale con le linee guida europee per l’assicurazione della qualità nello Spazio europeo dell’istruzione superiore e con l’Associazione europea per l’assicurazione della qualità del sistema universitario.

Come sopra descritto, nel 2019 l’Agenzia è divenuta membro dell’*European Association for Quality Assurance in Higher Education* favorendo, tra l’altro, il riconoscimento internazionale dei titoli di studio universitari italiani e sta attendendo di entrare a fare parte dell’*European Quality Assurance Register of Higher Education (EQAR)*.

L’Agenzia collabora con le altre agenzie di valutazione e con gli organismi internazionali rilevanti per l’attività svolta.

### 1.3. Gli stakeholder interni



L’Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico ed ha sede a Roma.

È dotata di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile, anche in deroga alle disposizioni sulla contabilità generale dello Stato, ed opera ai sensi dell’art. 8, comma 1, del d.lgs. 30 luglio 1999, n. 300. È sottoposta alla vigilanza del MUR (Ministero Università e Ricerca) e al controllo sulla gestione da parte della Corte dei Conti.

Ai sensi del regolamento, concernente la struttura ed il funzionamento dell’ANVUR, sono organi interni il Presidente, il Consiglio direttivo ed il Collegio dei revisori dei conti (art. 6, c. 1, D.P.R. 76/2010):

- il **Presidente** ha la rappresentanza legale dell’Agenzia e ne assicura il coordinamento e l’unitarietà delle strategie e delle attività. Dal 7 gennaio 2020 è entrato in carica il nuovo Presidente il Prof. Antonio Felice Uricchio<sup>1</sup> che rimarrà in carica fino al 18 giugno 2023;
- i componenti del **Consiglio direttivo** sono nominati con Decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Ministro dell’Università e della Ricerca, previo parere delle Commissioni parlamentari competenti, formulata sulla base di un elenco di persone, definito da un comitato di selezione, che rimane valido per due anni. La durata del mandato dei suddetti componenti, compresi quelli eventualmente nominati in sostituzione di componenti cessati dalla carica, è di quattro anni. L’organo direttivo determina le attività e gli indirizzi della gestione dell’Agenzia, nonché i criteri e i metodi di valutazione. A decorrere da gennaio 2020, a seguito della cessazione di quattro Membri, il Consiglio Direttivo<sup>2</sup> è temporaneamente composto dal nuovo Presidente, Prof. Antonio Felice Uricchio e dai Consiglieri Professori Fabio Beltram e Maria Luisa Meneghetti, in carica fino al 5 settembre 2020, in attesa delle nuove nomine da parte del Ministro. Il Consiglio dei Ministri, riunito il 5 marzo 2020 su proposta del Ministro dell’università e della ricerca ha avviato la procedura per la nomina dei 4 componenti che a breve dovrebbero integrare il Consiglio Direttivo;
- il **Collegio dei Revisori dei Conti**, insediato in data 27 giugno del 2016, giusto decreto di nomina del MIUR del 27 maggio 2016, per la durata di un quadriennio, è composto da tre membri, due dei quali designati

---

1) <https://www.anvur.it/amministrazione-trasparente/organizzazione/organi-di-indirizzo-politico-e-amministrativo/presidente-antonio-felice-uricchio/>

2) <http://www.anvur.it/amministrazione-trasparente/organizzazione/organi-di-indirizzo-politico-e-amministrativo/consiglio-direttivo-dellanvur/>



dal MUR ed uno dal MEF e provvede al controllo dell'attività amministrativa e contabile. Il Collegio è attualmente composto dal Presidente Cons. Paolo Novelli e dai due Membri dott. Daniele Russo e dott. Filippo Capodiferro<sup>3</sup>, tutti in scadenza al 26 maggio 2020.

Il **Comitato Consultivo**<sup>4</sup>, disciplinato dal D.P.R. 76/2010 per un massimo di 19 membri, è nominato dal Presidente su proposta del Consiglio Direttivo e designazione da parte di Organismi nazionali e internazionali. Dà pareri e formula proposte, in particolare sui programmi di attività e sui criteri e metodi di valutazione. La composizione del Comitato Consultivo riflette la volontà di aprire l'Agenzia alle sollecitazioni del contesto esterno, ribadita anche nell'approvazione del Programma delle Attività 2020-2022.

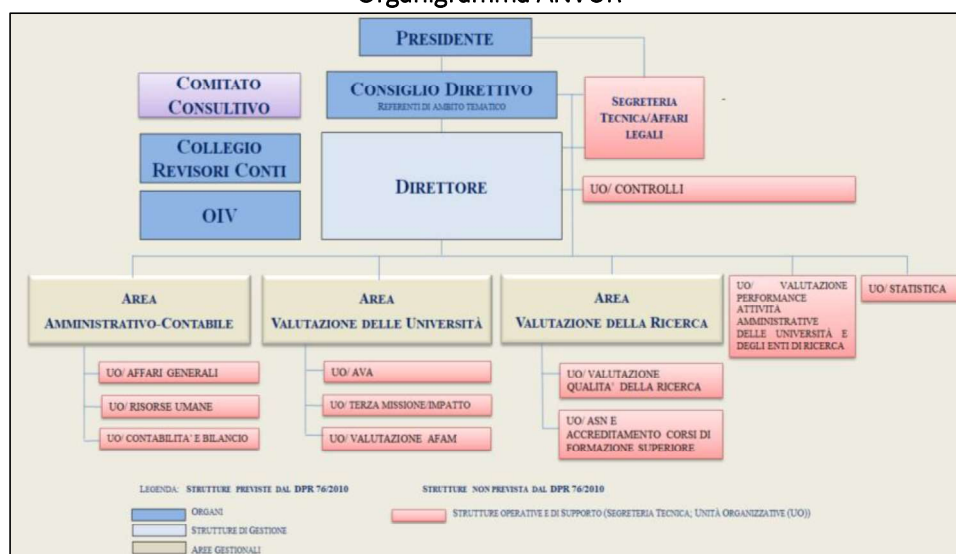
Inoltre, l'Agenzia è dotata di un **Organismo Indipendente di Valutazione** (OIV), costituito in forma monocratica, che svolge funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance e di verifica e monitoraggio della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni. A seguito della selezione comparativa svoltasi nel 2018, l'incarico è stato affidato fino al 13 gennaio 2022 al dott. Claudio Lombardi<sup>5</sup>, al secondo mandato.

Alla struttura generale è preposto il **Direttore**<sup>6</sup>, dirigente di prima fascia, nominato dal Consiglio direttivo, su proposta del Presidente, previa selezione tra soggetti di comprovata esperienza nel campo della direzione e gestione di apparati e risorse e con documentate conoscenze nel campo della valutazione delle attività del sistema delle università e della ricerca. È responsabile dell'organizzazione interna, delle attività amministrative contabili e gestionali dell'Agenzia. In particolare, cura l'esecuzione degli indirizzi strategici, delle deliberazioni e delle indicazioni operative del Presidente e del Consiglio direttivo.

Il Direttore, il dott. Daniele Livon, con contratto di lavoro a tempo determinato quinquennale, decorrente dal 1 giugno 2019, è stato anche nominato, in data 31 luglio 2019, RPCT Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza.

L'organizzazione dell'Agenzia è descritta nell'organigramma di seguito riportato, così come prevista dal Regolamento relativo all'organizzazione e al funzionamento ANVUR aggiornato con delibera Consiglio Direttivo n. 182 del 2 novembre 2017.

### Organigramma ANVUR



3) <http://www.anvur.it/anvur/organi/collegio-dei-revisori-dei-conti/>

4) <http://www.anvur.it/anvur/comitato-consultivo/>

5) <http://www.anvur.it/amministrazione-trasparente/personale/oiv/>

6) <https://www.anvur.it/amministrazione-trasparente/personale/incarichi-amministrativi-di-vertice/>

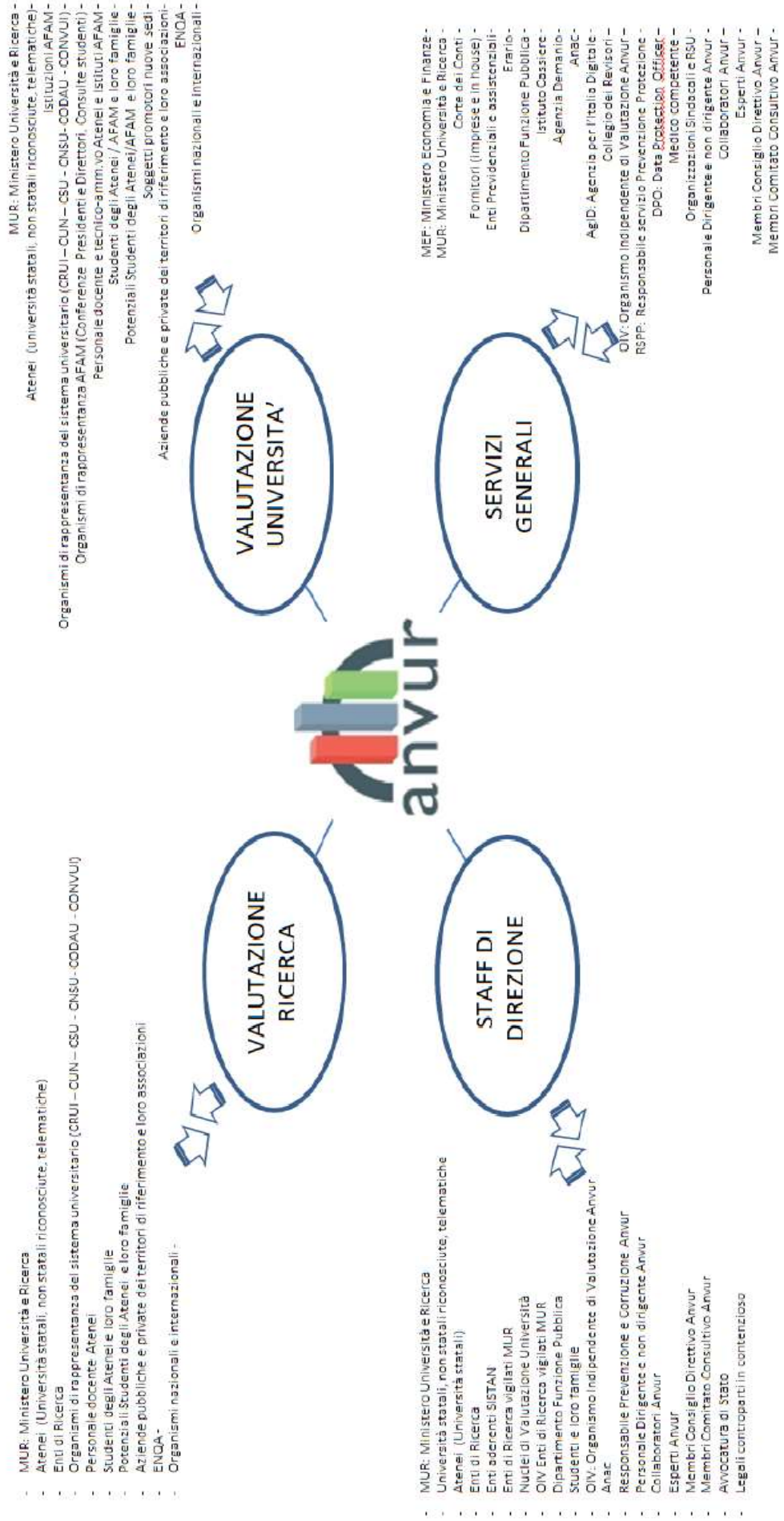


Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca

National Agency for the Evaluation of Universities and Research Institutes

Con riferimento alle Aree di intervento dell'Agenzia, si possono così rappresentare gli stakeholder.

### Mappa degli stakeholder



#### 1.4. Analisi sulle risorse umane



L'Agenzia è stata istituita inizialmente con una dotazione organica<sup>7</sup> di 18 unità di personale di ruolo. Con la Legge di stabilità 2017 è stata autorizzata l'assunzione di ulteriori 17 unità (totale 35), la cui acquisizione si è completata nel luglio 2019. 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. 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 dell'Università* e *Valutazione della Ricerca*.

##### Dotazione Organico dell'ANVUR al 1/1/2020

Consistenza organico	Area Amministrativo-contabile	Area Valutazione della Ricerca	Area Valutazione Università AFAM	Direzione e strutture di Staff	TOTALI*
Dirigente II fascia	1	1	1	0	3
Funz.amm.vo-giur-cont.le	3	1	1	3	8
Funz.valutatore tecnico	0	7	10	2	19
Coadiutore	4	0	0	1	5
<b>Totali**</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>35*</b>

\* oltre al Direttore.

A capo della struttura direzionale generale è posto il Direttore, dirigente di prima fascia a tempo determinato, mentre le tre Aree sono dirette da Dirigenti di seconda fascia, a tempo indeterminato.

Le procedure di reclutamento svoltesi nel corso del 2017 e protratte nel 2018 hanno consentito il reclutamento del personale, con un rafforzamento dell'Agenzia, unitamente al progressivo consolidamento delle attività avviate. In virtù di tali cambiamenti e della rimodulazione dell'assetto organizzativo, adottata con delibera del Consiglio Direttivo n. 94 del 28 giugno 2017, nell'ottica di favorire la formazione del processo decisionale e di valorizzazione del personale, sono assegnati a n. 8 Funzionari, incarichi di responsabilità delle Unità Organizzative, in cui è articolata l'Agenzia.

Al 1.1.2020 il personale in servizio era pari a n. 35 unità, compreso il Direttore, pressoché coincidente con la consistenza teorica (- n. 1 Funzionario in aspettativa), quantificata in una spesa massima di € 1.569.825,59 in sede di Programmazione Triennale dei Fabbisogni di personale.<sup>8</sup>

##### Personale in servizio al 1.1.2020 per struttura, qualifica e genere

	Area Amministrativo-contabile		Area Valutazione della Ricerca		Area Valutazione Università AFAM		Direzione e Staff a supporto		TOTALI**	
	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne
Dirigente I fascia							1		1	
Dirigenti II fascia	1		1		1				3	
Area III - Funz. amm.vo-giuridico-cont.le		3*		1		1	1***	2	1***	7*
Area III - Funzionario valutatore tecnico			4	3	5	5	1	1	10	9
Area II - Coadiutore	2	2**						1	2	3**
<b>Totali</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>19</b>

\* di cui n. 1 funzionaria in aspettativa per mandato politico

\*\* di cui n. 1 dimissionaria da gennaio 2020

\*\*\* di cui n. 1 funzionario in aspettativa

7) oltre al Direttore.

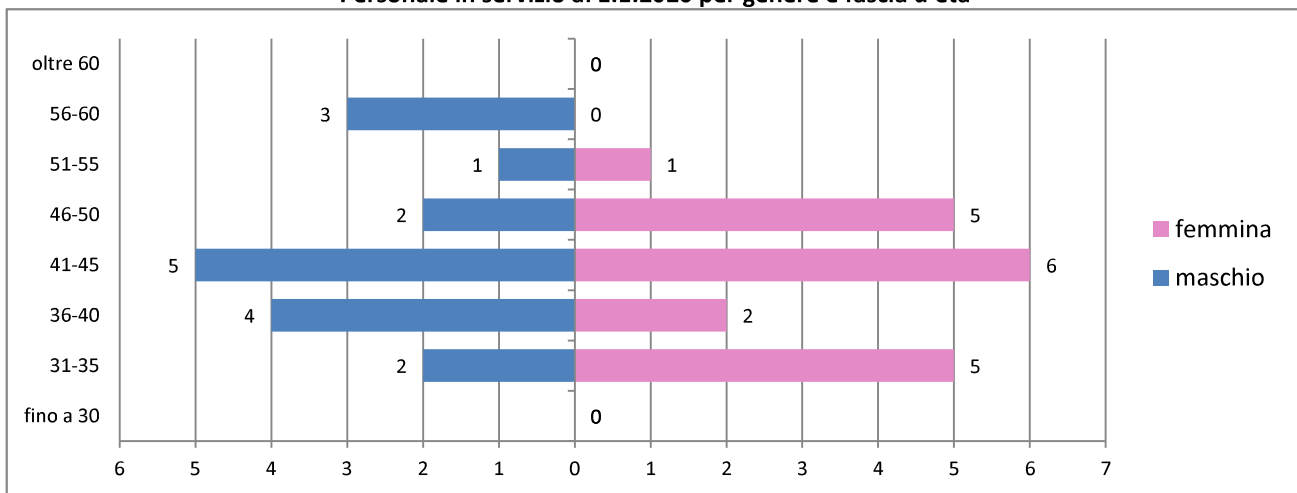
8) Delibera Consiglio Direttivo n. 300 del 17 dicembre 2019 "Approvazione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2020/2022".



**Personale in servizio al 1.1.2020 per qualifica e fascia d'età**

	fino a 30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	oltre 60
Dirigente I fascia					1			
Dirigenti II fascia					1	1	1	
Area III - Funz. amm.vo-giuridico-cont.le		1		4	2	1		
Area III - Funzionario valutatore tecnico		5	6	5	2		1	
Area II - Coadiutore		1		2	1		1	
<b>% sul totale di 36 unità</b>	<b>0%</b>	<b>19,44%</b>	<b>16,67%</b>	<b>30,56%</b>	<b>19,44%</b>	<b>5,56%</b>	<b>8,33%</b>	<b>0%</b>

**Personale in servizio al 1.1.2020 per genere e fascia d'età**



Sulla base delle ricognizioni effettuate, in considerazione dell'età anagrafica dei dipendenti dell'Agenzia, non si prevedono cessazioni per pensionamento, mentre 1 unità di Area II è cessata dal servizio, a metà gennaio 2020, per dimissioni volontarie.

Inoltre, dal mese di febbraio 2020, n. 1 unità di Area III è collocata in aspettativa non retribuita per almeno 1 anno, che va ad aggiungersi all'unità di personale già in aspettativa per mandato politico. È altamente probabile che entrambe le unità permangano in aspettativa anche nell'anno 2021.

Per i rapporti di lavoro sospesi in via temporanea e per la cessazione è prevista l'acquisizione delle risorse, nel 2020, tramite gli istituti temporanei (comandi, contratti a tempo determinato, ecc.) e nel 2021 di bandire una posizione a tempo indeterminato di Area II.

Al 1.1.2020 n. 2 unità dell'Area Amministrativo contabile usufruiscono dell'istituto del part-time.

Al momento non sono attivate forme di lavoro agile (telelavoro o *smart working*), per le quali si stanno definendo le misure organizzative per consentirne l'attuazione entro il mese di aprile 2020.

Oltre al personale in organico, tenuto conto delle specificità dell'Agenzia, il D.P.R. 76/2010 prevede di potersi avvalere, per lo svolgimento dei compiti istituzionali, di esperti della valutazione, come di seguito stimati:

Esperti di Valutazione	2020	2021	2022
Esperti a supporto della struttura	19	2	
Esperti CEV, AFAM, Dottorati, ecc.	400	400	400
Esperti VQR e relativo supporto	624	624	

### 1.5. Analisi delle risorse finanziarie



Il finanziamento dell’Agenzia è disciplinato dall’art. 12, comma 7, del DPR n. 76/2010, ai sensi del quale l’Agenzia provvede alla gestione delle spese per il proprio funzionamento nei limiti delle disponibilità finanziarie iscritte a tale scopo nello stato di previsione della spesa del MIUR. A seguito del rafforzamento significativo dell’Agenzia operato dalla legge di bilancio 2017, anche la dotazione finanziaria è stata adeguata e resa stabile e certa già nella fase di programmazione, con lo stanziamento in sede di bilancio previsionale dello Stato.

Per un’analisi più approfondita delle risorse finanziarie disponibili per il triennio 2020-2022, si rinvia al Bilancio di Previsione 2020 con allegato il Bilancio Pluriennale 2020-2022, approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 301 del 17 dicembre 2019, di cui si seguito si riportano, per completezza di trattazione, i dati maggiormente rilevanti:

ENTRATE - Previsioni	2019		2020		2021		2022	
	importo	%	importo	%	importo	%	importo	%
Finanziamento Statale-funzionamento	7.690.652,00	98,60%	7.694.026,00	63,06%	7.697.434,00	80,34%	7.700.789,00	99,97%
Entrate diverse	62.500,00	0,80%	3.000,00	0,02%	3.000,00	0,03%	2.500,00	0,03%
Avanzo di Amministrazione utilizzato	46.304,00	0,59%	4.503.244,00	36,91%	1.880.063,40	19,62%	0,00	0,00%
<b>Totale Risorse previste</b>	<b>7.799.456,00</b>	<b>100%</b>	<b>12.200.270,00</b>	<b>100%</b>	<b>9.580.497,40</b>	<b>100%</b>	<b>7.703.289,00</b>	<b>100%</b>
Partite di giro	2.020.000,00		2.770.000,00		2.510.000,00		2.020.000,00	
<b>Totale ENTRATE</b>	<b>9.819.456,00</b>		<b>14.970.270,00</b>		<b>12.090.497,40</b>		<b>9.723.289,00</b>	

(fonte: Bilancio di Previsione ANVUR 2020)

Sulla base delle risorse finanziarie a disposizione, compreso il parziale utilizzo degli Avanzi di amministrazione degli esercizi precedenti, l’Agenzia ha previsto il finanziamento delle spese del triennio:

USCITE - Previsioni	2019		2020		2021		2022	
	importo	%	importo	%	importo	%	importo	%
Organi	1.364.125,00	17,78%	1.458.100,00	11,99%	1.444.100,00	15,14%	1.444.100,00	18,84%
Personale	2.374.784,00	30,95%	2.381.164,00	19,59%	2.363.073,00	24,77%	2.363.073,00	30,84%
Esperti	1.735.800,00	22,62%	5.191.231,00	42,70%	3.169.752,12	33,22%	1.607.415,68	20,97%
Beni e Servizi	1.758.290,00	22,92%	2.282.152,00	18,77%	1.864.652,00	19,54%	1.659.652,00	21,66%
Altro	439.457,00	5,73%	843.823,00	6,94%	699.120,28	7,33%	589.248,32	7,69%
<b>Totale Spese Correnti</b>	<b>7.672.456,00</b>	<b>100%</b>	<b>12.156.470,00</b>	<b>100%</b>	<b>9.540.697,40</b>	<b>100%</b>	<b>7.663.489,00</b>	<b>100%</b>
Investimenti	127.000,00		43.800,00		39.800,00		39.800,00	
<b>Totale SPESE</b>	<b>7.799.456,00</b>		<b>12.200.270,00</b>		<b>9.580.497,40</b>		<b>7.703.289,00</b>	
Partite di giro	2.020.000,00		2.770.000,00		2.510.000,00		2.020.000,00	
<b>Totale USCITE</b>	<b>9.819.456,00</b>		<b>14.970.270,00</b>		<b>12.090.497,40</b>		<b>9.723.289,00</b>	

(fonte: Bilancio di Previsione ANVUR 2020)

L’incremento delle spese previste per il Biennio 2020-2021 si riferisce quasi esclusivamente ai costi per la realizzazione della VQR 2015-2019, stimati in complessivi € 6.366.378,00, di cui € 4.486.314,60 nel 2020 e € 1.880.063,40 nel 2021.

Nell’ambito delle spese previste per il Personale, trovano allocazione, oltre alle competenze fisse spettanti al personale dirigente a tempo determinato (n. 1 unità) e indeterminato (n. 3 unità) e al personale non dirigente a tempo indeterminato (n. 31 unità: n. 26 unità di Area terza e n. 5 di Area seconda), le retribuzioni di posizione parte fissa, parte variabile e risultato del personale dirigente e il Fondo di amministrazione ANVUR per il personale non dirigente.

## 2. SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il SMVP, in conformità agli indirizzi previsti dalle Linee Guida del Dipartimento Funzione pubblica, definisce tra l'altro:

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione dell'Agenzia
- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del SMVP;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e segnatamente con il sistema informativo per il controllo di gestione.

### 2.1 Il ciclo della Performance e le caratteristiche del Sistema

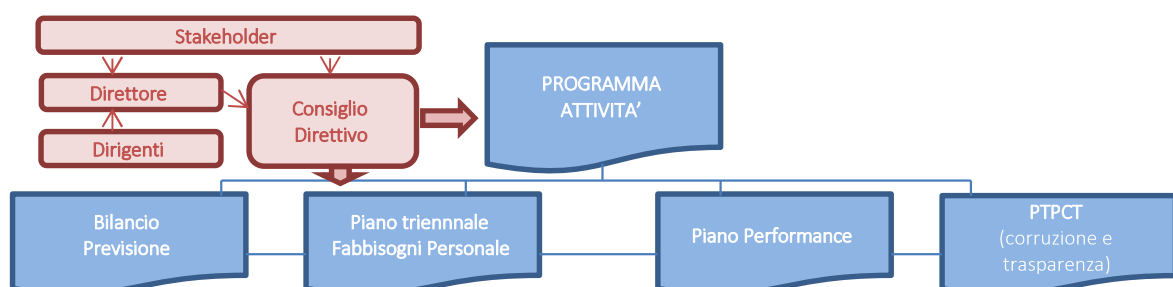
Uno dei temi fondamentali affrontato nelle Linee guida n.1/2017 è l'integrazione del ciclo della performance con gli altri cicli di programmazione esistenti, con particolare riferimento al ciclo del bilancio e alla programmazione strategica.

Le fasi del ciclo di gestione integrata della performance possono essere così sintetizzate:

- a) definizione delle linee strategiche;
- b) definizione del piano triennale dei fabbisogni delle risorse umane;
- c) programmazione finanziaria e di bilancio;
- d) definizione del piano triennale di prevenzione in materia di anticorruzione e trasparenza;
- e) definizione degli obiettivi di performance con relativi indicatori e target;
- f) assegnazione degli obiettivi alle strutture e eventualmente agli individui pesatura dei comportamenti;
- g) monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi;
- h) rendicontazione finanziaria e di bilancio;
- i) misurazione dei risultati conseguiti;
- j) valutazione delle performance organizzative e individuali;
- k) redazione e validazione della Relazione sulla performance.

Per ANVUR, l'intera attività di programmazione prende avvio con l'approvazione del *Programma delle attività*, che definisce le linee strategiche da perseguire nel triennio da parte dell'Agenzia e prosegue con l'approvazione del:

- *Bilancio di previsione* in cui vengono definite le risorse finanziarie necessarie per lo svolgimento delle attività previste per l'esercizio successivo e per il relativo triennio;
- *Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale*;
- *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza* (documento programmatico obbligatorio che definisce il livello di rischio corruttivo dei diversi processi e le misure da adottare per ridurne il fenomeno, ivi comprese quelle inerenti la trasparenza);
- *Piano della performance* che, sulla base di una valutazione integrata dei suddetti documenti, declina gli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa da perseguire, tenendo conto delle risorse finanziarie, anche in termini di risorse umane, disponibili.



Con riferimento alla programmazione strategica, rappresentata come sopra specificato dal Programma Triennale delle Attività dell'ANVUR, il Piano della Performance costituisce il momento di definizione degli obiettivi strategici (performance istituzionale), degli obiettivi operativi (performance organizzativa) e di quelli individuali, in coerenza con le attività previste dal Programma, che ha contenuto descrittivo e pertanto particolarmente orientato agli stakeholder esterni

L'esigenza di adeguare l'attuale SMVP nasce dall'evoluzione che l'intera organizzazione dell'ANVUR ha registrato con la messa a regime di diverse linee di attività e in seguito al rafforzamento della struttura in termini di risorse umane e finanziarie (conclusione nel 2019 delle assunzioni autorizzate con la Legge di stabilità 2017 e stabilizzazione della dotazione finanziarie in 7,5 milioni di euro stanziati con la Legge di Bilancio annuale). Si evidenzia in particolare l'esigenza di tenere conto:

- di un più stretto collegamento tra Piano strategico dell'ANVUR e Piano della Performance;
- delle criticità rilevate nel corso dei cicli precedenti di cui si richiede un allineamento in termini di tempistiche e processi;
- dell'esperienza pregressa dell'applicazione delle novità introdotte dall'entrata in vigore del CCNL comparto funzioni centrali;
- dell'adeguamento agli indirizzi emanati dal Dipartimento Funzione Pubblica, tramite le Linee Guida.

Le attività di raccolta, analisi, studio e valutazione delle informazioni, dei dati e dei documenti connessi all'intero ciclo integrato della performance, condotte nel corso degli esercizi precedenti dall'OIV in coordinamento con il Direttore ed i Dirigenti, tenuto conto anche della dimensione e degli adempimenti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e della peculiare struttura organizzativa dell'Agenzia, hanno evidenziato la necessità di:

- definire meglio il concetto di performance organizzativa e individuale;
- definire meglio il processo di individuazione, assegnazione e comunicazione degli obiettivi, tenendo conto delle specificità dell'Agenzia e dei cambiamenti che potrebbero intervenire in corso d'anno;
- migliorare, ove possibile, ed in funzione delle caratteristiche strutturali delle attività e degli output dell'Agenzia, il rapporto tra obiettivi, indicatori e target;
- migliorare, per quanto compatibile con il sistema di contabilità finanziaria ed in funzione delle diverse tipologie di attività e obiettivi, il rapporto tra obiettivi e risorse umane e finanziarie utilizzate.

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



Ogni organizzazione complessa è chiamata da un lato ad assicurare un livello di servizi e funzioni definito da norme e regolamenti (*missione*), dall'altro, ad innescare graduali processi di miglioramento per assicurare più elevati livelli qualitativi, in termini di efficacia ed efficienza. In quest'ottica, nel presente Piano, il Programma delle attività è tradotto in:

- **Performance Istituzionale** in cui sono illustrate le linee strategiche orientate a perseguire la *mission* dell'Agenzia anche in termini di creazione di "Valore Pubblico";
- **Performance Organizzativa**, intesa quale performance delle Aree dirigenziali o delle relative unità organizzative;
- **Performance individuale**, intesa quale contributo fornito dal singolo individuo rispetto al proprio ruolo nell'organizzazione.

#### 3.1 La misurazione e la valutazione della Performance Istituzionale

L'impegno nel migliorare la formazione superiore e la ricerca, nella consapevolezza che essi costituiscono una delle principali leve per l'innovazione e lo sviluppo del Paese, è un obiettivo che ANVUR, attraverso la valutazione,



condivide con tutti gli attori dell’Istruzione Superiore. L’Agenzia inoltre persegue il proprio mandato istituzionale con un approccio volto a garantire trasversalmente la *compliance* alla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza e il miglioramento della qualità dei processi secondo gli standard internazionali.

Ciascuna Linea Strategica è declinata nel Piano della Performance in obiettivi strategici sul triennio, il cui grado di raggiungimento è misurabile tramite indicatori con target atteso graduato in 3 livelli (Ottimo, Buono, Sufficiente).

Gli obiettivi strategici devono, a loro volta, avere le seguenti caratteristiche<sup>9</sup>:

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

Tra gli obiettivi strategici ve ne sono alcuni che rispondono alle logiche della valutazione partecipativa e della trasparenza in un’ottica di integrazione fra i Piani programmatici dell’Agenzia (PTPCT).

Per il 2020, la Performance Istituzionale avrà un impatto, differenziato e graduale, sulla misurazione della performance individuale del Direttore e dei Dirigenti, al fine di orientare maggiormente le azioni e i comportamenti al conseguimento degli obiettivi strategici dell’Agenzia nel suo complesso, indipendentemente dalla struttura organizzativa di appartenenza. L’obiettivo, entro la fine del triennio 2020 – 2022, è che tale modalità di utilizzo della performance istituzionale entri gradualmente a far parte della misurazione della performance individuale anche dei Responsabili di U.O.



L’OIV esercita il controllo strategico dell’Agenzia, ai sensi dell’art. 6 del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286, con i compiti di cui all’art. 6, art. 7, comma 2, lett. a) e art. 14, comma 2 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e monitora l’andamento del Piano della Performance al fine di segnalare, qualora lo ritenga necessario e/o opportuno, interventi correttivi al Consiglio Direttivo (art. 6 D.lgs.150/2009).

La valutazione degli obiettivi strategici viene effettuata dal Consiglio Direttivo anche sentito l’OIV, in base ai risultati misurati tramite le rilevazioni del controllo strategico e di gestione rilevate anche dalla U.O. Controlli e rendicontata in sede di approvazione della Relazione sulla Performance, successivamente validata dall’OIV.

### 3.2 La misurazione e la valutazione della Performance Organizzativa

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, a quelli delle unità organizzative. 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 già raggiunti.

Come per gli obiettivi strategici anche agli obiettivi operativi per la misurazione della performance organizzativa sono associati uno o più indicatori, scelti in base alle stesse caratteristiche degli obiettivi strategici indicate più sopra.

La misurazione della Performance organizzativa viene svolta dal Dirigente responsabile dell’Area, secondo le risultanze rilevate anche dalla U.O. Controlli, sulla base di evidenze sottoposte a verifica a campione da parte dell’OIV.

La valutazione della Performance organizzativa è di responsabilità del Direttore, che predispone la Relazione sulla Performance per l’approvazione da parte del Consiglio Direttivo.

---

<sup>9)</sup> Linee Guida DFP per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance - Ministeri - N. 2 Dicembre 2017



### 3.3 La misurazione e la valutazione della Performance Individuale

Ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009 la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, deve essere collegata a:

- a) indicatori di performance organizzativi;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- d) capacità di valutare i propri collaboratori.

Ad ogni obiettivo può essere associato uno o più indicatori. Sulla base delle indicazioni del DFP, questo per essere considerato idoneo alla misurazione deve essere:

- Rilevante (deve essere utile per i valutati, i valutatori e gli stakeholders);
- Comprensibile (chiaro e misurabile);
- Confrontabile (sia nel tempo che in seno all'organizzazione);
- Fattibile (coerente con risorse disponibili e tempo);
- Affidabile (esente da influenze esterne che possano inficiare la sua determinazione)

In sostanza, l'indicatore deve essere ricondotto ad una delle seguenti tipologie:

- indicatore di output: misura il risultato alla fine di una attività/processo;
- indicatore di efficienza: misura il risultato tenendo conto delle risorse impiegate;
- indicatore di efficacia: misura la qualità percepita dagli stakeholders rispetto all'erogazione di un determinato servizio;
- indicatore di outcome: misura il beneficio sui destinatari derivante dal conseguimento dell'obiettivo (indicatore che misura l'attenzione agli stakeholder)

Le linee guida DFP per la misurazione e valutazione della performance individuale - N. 5, Dicembre 2019, in coerenza con quanto espresso nelle Linee guida n. 2/2017 chiariscono come la performance individuale, sulla base di quanto previsto dall'art. 9 del d.lgs. 150/2009, sia l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, generando un duplice effetto positivo:

- sul piano individuale, consentendo la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale;
- sul piano organizzativo, in quanto il miglioramento della performance dei singoli comporta inevitabilmente anche un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati; gli esiti della valutazione, inoltre, possono essere utilizzati per ripensare eventualmente la struttura e/o i processi organizzativi, attraverso attività di reingegnerizzazione.

In particolare, la performance individuale è caratterizzata da dimensioni di:

- risultati, riferibili, in senso più ampio a:
  - a) l'organizzazione nel suo complesso (performance istituzionale)
  - b) le attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza, cui il valutato contribuisce (performance organizzativa)
- risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati (obiettivi individuali)
- comportamenti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione, in cui ha una specifica rilevanza, qualora il ruolo preveda tale competenza, la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Queste componenti variamente combinate secondo lo schema della tabella sotto riportata, danno origine alla valutazione del personale.

Al fine di erogare compensi legati alle performance individuali (definiti annualmente in sede di contrattazione collettiva integrativa) sono considerate sia la componente di risultato sia quella comportamentale, con un crescente impatto nel triennio, dei risultati istituzionali:

2020	OBIETTIVI/RISULTATI				COMPETENZE E COMPORAMENTI	Totale
	Obiettivi istituzionali	Obiettivi operativi di Area	Obiettivi operativi di U.O.	Obiettivi individuali *		
Direttore	40	Minimo 15 Massimo 30	-	Minimo 0 Massimo 15	30	100%
Dirigenti	20	Minimo 35 Massimo 50	-	Minimo 0 Massimo 15	30	100%
Responsabili U.O.	-	Minimo 10 Massimo 20	Minimo 20 Massimo 30	Minimo 20 Massimo 30	40	100%
Funzionari Area III e Personale Area II	-	-	Minimo 20 Massimo 30	Minimo 20 Massimo 30	50	100%

\* in sede di assegnazione di eventuali obiettivi individuali, l'eventuale peso assegnato inferiore al massimo, incrementerà il peso dei Risultati della Performance Organizzativa di Area o di U.O. fino al valore necessario per raggiungere il 100% dei pesi.

Dal punto di vista metodologico, gli obiettivi di Performance istituzionale e organizzativa a livello di area dirigenziale si intendono assegnati con l'approvazione del Piano della Performance, mentre gli obiettivi delle unità organizzative interne alle aree e/o quelli individuali saranno assegnati successivamente.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti di tutto il personale sarà fatta sulla base delle schede individuali (allegate) differenziate per ruolo (con scala da 1 a 10) e con i pesi preventivamente comunicati a livello individuale. Va evidenziato che in funzione del ruolo ricoperto, rispetto ai pesi standard unitari di ciascun criterio (20%), sarà possibile graduare il peso di ciascun criterio tra un minimo del 10% e un massimo del 30%, anche tenendo conto degli obiettivi di miglioramento della performance attesa dall'individuo.

La valutazione dei comportamenti è effettuata entro i termini previsti nei successivi paragrafi in funzione della categoria di appartenenza. In tutti i casi in cui, per varie ragioni, si siano succeduti più responsabili, la decisione in merito alla valutazione sarà di competenza dell'ultimo responsabile d'intesa con il precedente. In assenza di intesa la valutazione è comunque di competenza dell'ultimo responsabile, ovvero del superiore gerarchico.

È fatta salva la possibilità di rimodulare gli obiettivi secondo quanto indicato nel paragrafo "Rimodulazione obiettivi in corso d'anno".

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 competenze.

### 3.4 Il modello di valutazione partecipativa

Le recenti Linee Guida n. 4 sulla Valutazione Partecipativa, Novembre 2019, confermano la necessità di rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo della performance, prevedendo il loro coinvolgimento nel processo di valutazione della performance organizzativa, esplicitando nel SMVP il modello predisposto<sup>10</sup>.

La Valutazione Partecipativa è da intendersi quale strumento di potenziamento del ruolo degli stakeholder nell'ambito della valutazione della Performance, al fine di evitare l'autoreferenzialità dell'amministrazione. Va sottolineato che l'ANVUR è istituzionalmente tenuta a valutazioni da parte di soggetti esterni finalizzate a verificare che l'Agenzia svolga la propria missione in coerenza con standard riconosciuti a livello

10) § 2 Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni, n. 4 (Novembre 2019)

internazionale e applicati alle Agenzie che negli altri Paesi svolgono le medesime funzioni<sup>11</sup>.

Si ritiene tuttavia indispensabile che l’Agenzia sia particolarmente attenta anche a utilizzare altri tipi di valutazioni esterne e, in particolare, le valutazioni che i principali utenti di ANVUR esprimono sulle attività dell’Agenzia.

Già dal 2020 e in modo gradualmente più incisivo negli anni successivi, ANVUR ritiene pertanto di adottare un modello di valutazione partecipativa che sia aderente a quanto previsto dalle Linee Guida n. 4 della PCM – Dipartimento della Funzione Pubblica, nel modo di seguito indicato.

Sulla base di quanto previsto dalle suddette Linee Guida e della necessità di esplicitare nel sistema di misurazione e valutazione della performance il modello di valutazione partecipativa, l’ANVUR, in considerazione degli obiettivi strategici previsti dal Piano delle Attività e delle analisi propedeutiche alla programmazione 2020, tenuto conto della discrezionalità e della responsabilità rimessa alle singole amministrazioni, ha strutturato il proprio modello garantendo la presenza dei “requisiti minimi” richiesti come indicati nella tabella di seguito riportata.

Relativamente ai “*requisiti metodologici*” previsti nella Tabella 1 delle suddette Linee Guida, si evidenzia che il modello di valutazione partecipativa sopra descritto sarà avviato nel corso del 2020 e ripetuto negli anni successivi sugli stessi processi e, probabilmente, esteso anche ad altri nel settore AFAM e nel settore Amministrazione.

Nel 2021 sarà infatti fondamentale avere un riscontro di valutazione partecipativa da parte dei GEV della VQR sulla capacità di ANVUR di sostenere la loro attività e, sempre nel corso del 2021, da parte degli atenei che saranno sottoposti alle prime visite del secondo ciclo di accreditamento periodico sulla validità del nuovo modello. A tutti i valutatori sarà assicurata la massima riservatezza e all’OIV saranno messi a disposizione i dati e le elaborazioni degli stessi per le proprie finalità.

---

11) Es. Valutazioni ENQA ed EQAR per la verifica dell’aderenza delle metodologie di ANVUR agli European Standard Guidelines 2015 (ESG 2015).



Tabella Requisiti Minimi Valutazione Partecipativa – Linee Guida n. 04/2019 DFP

OGGETTI VALUTATI	SERVIZI E ATTIVITA'	FINALITA'	STRUMENTI E METODI	SOGGETTI E RUOLI	PROCESSO E TEMPI	DIMENSIONE PERFORMANCE COINVOLTA
A Processo VQR (Valutazione Qualità della Ricerca)	Con riferimento alla VQR è intenzione di ANVUR sottoporre a valutazione le attività che si svolgeranno nel corso del 2020 (dal bando VQR fino al conferimento dei prodotti da parte delle Istituzioni valutate).	L'obiettivo sarà quello di ottenere da parte delle Istituzioni un riscontro sulla qualità dei servizi erogati da ANVUR come percepiti dal lato delle Istituzioni (Università ed Enti di Ricerca) rispetto alla capacità dell'Agenzia di strutturare processi chiari, trasparenti ed efficaci cercando di limitare la percezione di un inutile carico di lavoro burocratico da parte dei portatori di interesse che parteciperanno alla VQR.	Tale verifica sarà fatta attraverso un questionario composto da un numero minimo di 5 e massimo di 10 domande (scala 1-10) approvato dal Consiglio Direttivo su proposta della Direzione Generale con i Dirigenti e che sarà sottoposto alla compilazione delle Istituzioni nella parte finale dell'anno.	<b>Consiglio Direttivo</b> ( <i>Organo di indirizzo</i> ) <b>Direttore</b> ( <i>Coordinamento</i> ) <b>Dirigenti</b> ( <i>Supporto</i> )	La somministrazione del questionario avverrà nella parte finale dell'anno al fine di acquisire gli esiti della partecipazione in coerenza con i tempi previsti dal SMVP per l'avvio della fase di rendicontazione e valutazione del ciclo della performance 2020	I risultati di tale rilevazione incideranno per il 5% sulla performance istituzionale con riferimento alla linea strategica "VQR 2015-2019" e, conseguentemente, sulla valutazione del Direttore e dei Dirigenti
B Processo di accreditamento periodico delle sedi universitarie	Analogamente sarà utilizzata per verificare la percezione esterna relativamente alla revisione delle Linee guida per l'Accreditamento Periodico delle Università. L'intenzione, infatti, è quella di costituire un tavolo di lavoro allargato ai rappresentanti di diversi portatori di interesse (MUR, CRUI, CODAU, CONVU, CUN, CEV, Presidi di Qualità, Nuclei di Valutazione, Università) con il quale discutere la revisione delle linee guida prima di sottoporle all'approvazione del Consiglio Direttivo.	L'obiettivo è quello di giungere ad un modello di valutazione che partirà nel 2021 ma che sia il frutto di un confronto puntuale sul processo valutativo degli atenei e consentire di registrare la valutazione del modello teorico adottato dall'ANVUR da parte dei portatori di interesse che parteciperanno al tavolo di lavoro.	Anche in questo caso sarà utilizzato lo strumento tecnico del questionario, anche se strutturato in modo diverso, con un numero minimo di 5 e massimo di 10 domande sempre su scala 1-10.	<b>Consiglio Direttivo</b> ( <i>Organo di indirizzo</i> ) <b>Direttore</b> ( <i>Coordinamento</i> ) <b>Dirigenti</b> ( <i>Supporto</i> )	La somministrazione del questionario avverrà nella parte finale dell'anno al fine di acquisire gli esiti della partecipazione in coerenza con i tempi previsti dal SMVP per l'avvio della fase di rendicontazione e valutazione del ciclo della performance 2020	Anche in questo caso, i risultati di tale rilevazione incideranno per il 5% sulla performance istituzionale con riferimento alla linea strategica "Valutazione e accreditamento Istituzioni della formazione superiore" e, conseguentemente, sulla valutazione del Direttore e dei Dirigenti.

Relativamente ai “*Requisiti tecnologici*” il modello descritto sarà completamente informatizzato in modo da consentire l’accesso e la compilazione dei questionari da remoto, nella massima tranquillità operativa.

Anche i “*Requisiti informativi*” saranno ampiamente rispettati. Quanto sopra sarà descritto in modo puntuale sul sito dell’ANVUR e saranno altresì informati dal principio tutti i valutatori. Gli esiti della valutazione saranno resi disponibili in modo sintetico al fine di assicurare l’anonimato delle singole valutazioni.

Sarà cura dell’ANVUR, in considerazione dei risultati conseguiti nel corso dell’esercizio 2020, delle opportunità/criticità riscontrate, della propria dimensione organizzativa e degli obiettivi strategici programmati, procedere con il graduale allargamento del proprio modello al fine di addivenire, in un’ottica di continuo miglioramento, alla valutazione esterna delle altre attività entro la fine dell’esercizio 2022.

Al di là della misurazione dei singoli obiettivi, i risultati della valutazione partecipativa costituiranno anche una risorsa informativa importante per il miglioramento dei processi a cui si riferiscono.

Inoltre, ANVUR parteciperà al Laboratorio sulla valutazione partecipativa promosso dal Dipartimento Funzione Pubblica al fine di condividere gli aspetti metodologici, tecnologici e informativi impostati. Come sopra descritto, già nella fase di avvio sarà quindi assicurato il rispetto dei requisiti minimi previsti dalle Linee Guida n. 4 (annualità, inclusione, responsabilizzazione, privacy e sicurezza, verificabilità e rilevanza).

### 3.5 Definizione e Rimodulazione degli obiettivi in corso d’anno

Gli obiettivi del Piano della performance sono il risultato di un confronto ai vari livelli degli Organi e della struttura direzionale e organizzativa dell’Agenzia.

- **Obiettivi strategici:** relativi alla dimensione istituzionale e definiti nell’ambito del Piano della Performance approvato dal Consiglio Direttivo, tenendo conto del Piano delle attività e di un confronto con il Direttore e Dirigenti.
- **Obiettivi operativi:** relativi alla dimensione organizzativa di Area e definiti nell’ambito del Piano della Performance approvato dal Consiglio Direttivo come proposti dal Direttore a seguito di confronto con il Dirigente di Area.
- **Obiettivi operativi:** relativi alla dimensione di unità organizzativa di Area e definiti dal Dirigente Responsabile di Area a seguito di confronto con il Responsabile di Unità organizzativa.
- **Obiettivi individuali:** relativi al contributo del singolo dipendente e definiti dal superiore gerarchico, d’intesa col Dirigente di riferimento, a seguito di confronto con il singolo.

Relativamente agli obiettivi operativi è previsto un momento di condivisione degli stessi al fine di rendere omogeneo il sistema di pianificazione e valutazione.

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 richiede il confronto tra i soggetti coinvolti nella specifica dimensione della performance e, all’esito del confronto, l’aggiornamento degli stessi può essere formalizzato nelle medesime modalità sopra indicate o, d’intesa tra le parti coinvolte, dandone 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, anche ai fini della relativa validazione.

### 3.6 La valutazione negativa

Il SMVP deve<sup>12</sup> necessariamente disciplinare i casi in cui le prestazioni siano completamente non rispondenti alle aspettative, ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”.

È considerata negativa la valutazione che si attesta su un risultato complessivo della performance (con esclusione, per le figure dirigenziali, della performance istituzionale) inferiore al 50% degli obiettivi relativi alle dimensioni di valutazione di riferimento. 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.

### 3.7 La differenziazione delle valutazioni

La differenziazione delle valutazioni individuali, oltre che costituire una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d) del D.Lgs. 150/2009 smi, 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.

Risultano pertanto necessari, anche alla luce dell'analisi dei cicli di performance conclusi, meccanismi di confronto tra i valutatori sia in fase di programmazione (*calibration ex ante*) per assicurare una maggiore omogeneità in fase di definizione degli obiettivi e degli standard valutativi, che in fase di valutazione finale (*calibration ex post*) anche con il confronto dei punteggi di valutazione per limitare distorsioni legate alla “soggettività” del singolo valutatore.

Il SMVP, nell'ambito della valutazione delle competenze e dei comportamenti delle figure dirigenziali, prevede l'indagine della “capacità di assegnare obiettivi e valutare in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e motivando i valutati ai fini del miglioramento professionale”.

## 4. PROCEDURE E METODI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Coerentemente con il sistema di attribuzione degli obiettivi, anche il sistema di misurazione e valutazione prevede il coinvolgimento di diverse figure all'interno dell'organizzazione. Al fine di rispettare la previsioni normative e tenere conto dell'assetto organizzativo dell'Agenzia, nelle tabelle dei paragrafi successivi sono individuati gli organi, le figure e i ruoli coinvolti direttamente nel processo di misurazione e valutazione della performance.

Di norma, il valutatore procede alla comunicazione degli esiti al proprio collaboratore tramite apposito “colloquio di restituzione”, in cui verranno analizzate le cause degli scostamenti tra risultati raggiunti e quelli programmati, unitamente ai comportamenti, e saranno formulate eventuali azioni di miglioramento.

---

12) Art. 3 comma 5 bis del D.Lgs. 150/2009 smi

Sulla base della Scheda Individuale di Valutazione, il Direttore, così come ogni Dirigente, potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti con la collocazione nelle seguenti Fasce:

Fascia A Dirigenti: 95,00 /-100

Fascia B Dirigenti: 61,00-94,99

Fascia C Dirigenti: <61,00

. I Responsabili di U.O. e il personale non dirigente potranno conseguire un punteggio massimo di 100 punti. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio individuale e la collocazione in quattro Fasce:

Fascia A Personale non Dirigente: (97,51/100)

Fascia B Personale non Dirigente: (95,00/97,50)

Fascia C Personale non Dirigente: (61,00/94,99)

Fascia D Personale non Dirigente: <61,00

Nel rispetto dei principi generali di cui al d.lgs. 150/2009 e del CCNL comparto funzioni centrali, e in particolare l'art. 78 del CCNL relativo al personale del comparto Funzioni Centrali triennio 2016 – 2018, sottoscritto in data 12 febbraio 2018, ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate (Fascia A), secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, sarà attribuita una maggiorazione del premio individuale, definita in sede di contrattazione integrativa, non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente. Sempre in sede di contrattazione integrativa, ai sensi del suddetto art. 78, comma 3 del CCNL sarà definita una limitata quota massima di personale valutato a cui attribuire tale maggiorazione.

Coerentemente con la normativa di riferimento, il SMVP è stato definito dall'ANVUR, previa acquisizione del parere dell'OIV.

L'adozione in via formale del SMVP è compito dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, il Consiglio Direttivo, che lo adotta con apposito provvedimento.

#### 4.1 Ciclo Performance Direttore

Organi/dimensioni	OBIETTIVI/RISULTATI			COMPETENZE E COMPORTAMENTI	Tempi
	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi di Direzione	Obiettivi individuali		
	<b>40</b>	Minimo 15 Massimo 30	Minimo 0 Massimo 15	<b>30</b>	
Consiglio Direttivo	Approvazione Obiettivi e pesi con il Piano della Performance				Entro il 31 Gennaio (t)
Consiglio Direttivo su proposta del Presidente	Contestualmente al Piano Performance			Definizione pesi comportamenti attesi	Entro il 31 Gennaio (t)
Direttore	Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione (Relazione Analitica) al Presidente e all'OIV su stato avanzamento degli obiettivi al 30 giugno				Entro il 31 Luglio (t)
Direttore	Monitoraggio Annuale tramite trasmissione dell'automisurazione, della rendicontazione (Relazione Analitica) e delle SOI dei Dirigenti al Presidente e all'OIV sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre				Entro il 30 Aprile (t+1)
OIV	Verifica a campione delle auto misurazioni sulla base dei risultati esposti nella Relazione, delle SOI dei Dirigenti e delle verifiche trasmesse dall'UO Controlli				Entro 30 giorni dalla trasmissione
Consiglio Direttivo	Valutazione dei risultati connessa con l'approvazione della Relazione Performance				Entro il 15 giugno (t+1)
OIV	Validazione Relazione Performance				Entro 30 giugno (t+1)
OIV	Proposta al Presidente				Entro 15 gg da approvazione Relazione
Presidente	Presentazione proposta al Consiglio Direttivo				Entro 30 gg dall'approvazione Relazione Performance
Consiglio Direttivo	Approvazione Valutazione				

#### 4.2 Ciclo Performance Dirigenti

Organi/dimensioni	OBIETTIVI/RISULTATI			COMPETENZE E COMPORTAMENTI	tempi
	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi di Area	Obiettivi individuali		
	20	Minimo 35 Massimo 50	Minimo 0 Massimo 15	30	
Consiglio Direttivo	Approvazione Obiettivi con Piano della Performance				Entro il 31 Gennaio (t)
Direttore			Assegnazione eventuali Obiettivi individuali	Definizione pesi dei comportamenti attesi	Entro 15 gg da approvazione del Piano Performance
Dirigenti	Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione (Relazione Analitica) al Direttore e all'OIV su stato di avanzamento degli obiettivi al 30 giugno				Entro il 31 Luglio (t)
OIV	Verifica a campione delle auto misurazioni sulla base dei risultati esposti nella Relazione Analitica e delle verifiche trasmesse dall'UO Controlli				Entro 30 giorni dalla trasmissione
Dirigenti	Monitoraggio Annuale mediante trasmissione dell'automisurazione, della rendicontazione (Relazione Analitica) e delle SOI del personale assegnato all'Area compresi Responsabili UO al Direttore, all'UO Controlli e all'OIV su raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre				Entro il 31 Marzo (t+1)
Direttore	Valutazione finale per il tramite delle Scheda Individuali e trasmissione alla UO Controlli e all'OIV				Entro il 30 Aprile (t+1)
OIV	Verifica a campione delle auto misurazioni sulla base dei risultati esposti nella Relazione, delle verifiche trasmesse dall'UO Controlli				Entro 30 giorni dalla trasmissione
Consiglio Direttivo	Valutazione dei risultati connessa con l'approvazione della Relazione Performance				Entro il 15 Giugno (t+1)
OIV	Validazione Relazione Performance				Entro il 30 giugno (t+1)

#### 4.3 Ciclo Performance Responsabili U.O

Organi/dimensioni	OBIETTIVI/RISULTATI			COMPETENZE E COMPORAMENT I	tempi
	Obiettivi operativi di Area	Obiettivi operativi di U.O.	Obiettivi individuali		
	Minimo 10 Massimo 20	Minimo 20 Massimo 40	Minimo 20 Massimo 30	40	
Consiglio Direttivo	Definizione degli Obiettivi con Piano della Performance				Entro il 31 Gennaio (t)
Dirigente	Attribuzione peso Obiettivi operativi di UO	Assegnazione Obiettivi di U.O.	Assegnazione Obiettivi individuali	Definizione pesi comportamenti attesi	Entro 30 gg da approvazione Piano Performance
Responsabili U.O.		Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione analitica al Dirigente su stato di avanzamento degli obiettivi al 30 giugno			Entro il 31 luglio (t)
Dirigente		Valutazione Intermedia dei risultati conseguiti e colloquio finalizzato alla individuazione di criticità e azioni correttive			Entro il 15 Settembre (t)
Responsabili U.O.		Monitoraggio Annuale tramite auto misurazione e rendicontazione analitica al Dirigente sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre			Entro il 28 Febbraio (t+1)
Dirigente		Valutazione per il tramite delle Scheda Obiettivo Individuali (SOI) e relativo colloquio con trasmissione alla UO Controlli, al Direttore e all'OIV			Entro il 15 Marzo (t+1)
OIV		Verifica a campione delle auto misurazioni sulla base dei risultati esposti nella Relazione Analitica, delle verifiche trasmesse dall'UO Controlli e della Scheda di Valutazione del Dirigente			Entro 30 giorni dalla trasmissione
Consiglio Direttivo	Valutazione dei risultati connessa con l'approvazione della Relazione Performance				Entro 15 Giugno (t+1)



#### 4.4 Ciclo Performance Funzionari Area III e Personale Area II

Organi/dimensioni	OBIETTIVI/RISULTATI			COMPETENZE E COMPORTEMEN TI	tempi
	Obiettivi operativi di Area	Obiettivi operativi di U.O.	Obiettivi individuali		
	-	Minimo 20 Massimo 30	Minimo 20 Massimo 30	50	
Consiglio Direttivo	Definizione degli Obiettivi con Piano della Performance				Entro il 31 Gennaio (t)
Dirigente		Assegnazione Obiettivi di U.O.	Assegnazione Obiettivi individuali	Definizione pesi comportamenti attesi	Entro 30 gg da approvazione Piano Performance
Funzionario Area III		Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione analitica al Responsabile di UO su stato di avanzamento degli obiettivi al 30 giugno			Entro il 31 luglio (t)
Responsabile UO		Valutazione Intermedia dei risultati conseguiti e colloquio finalizzato alla individuazione di criticità e azioni correttive			Entro il 15 Settembre (t)
Funzionario Area III		Monitoraggio Annuale tramite auto misurazione e rendicontazione analitica al Responsabile UO sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre			Entro il 15 Febbraio (t+1)
Dirigente + Responsabile UO		Valutazione per il tramite delle Scheda Obiettivo Individuali (SOI) e colloquio con trasmissione alla UO Controlli, al Direttore e all'OIV anche dell'eventuale piano di miglioramento			Entro il 28 Febbraio (t+1)
OIV		Verifica a campione delle auto misurazioni sulla base dei risultati esposti nella Relazione Analitica, delle verifiche trasmesse dall'UO Controlli e della Scheda di Valutazione del Dirigente			Entro 30 giorni dalla trasmissione
Consiglio Direttivo	Valutazione dei risultati connessa con l'approvazione della Relazione Performance				Entro 15 Giugno (t+1)



## 5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La prima fase di conciliazione è insita nel confronto diretto con il valutatore in sede di restituzione degli esiti di valutazione. Nel caso in cui, a valle di tale processo, insorgano contestazioni e/o conflitti, per ragioni che derivino esclusivamente da mancata valutazione degli 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.

La procedura contempla una Commissione di Riesame, così composta, al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore:

- il Direttore con funzioni di Presidente;
- Dirigente Area amministrativo contabile
- Un componente del Consiglio Direttivo

Nel caso in cui la questione trattata riguardi personale appartenente alla struttura di riferimento del Direttore o del Dirigente dell'Area amministrativo-contabile, il componente interessato non partecipa alla trattazione del caso specifico e viene sostituito rispettivamente da altro Dirigente, nominato dal Direttore.

Qualora uno dei componenti della Commissione del riesame non potesse trattare il caso portato all'attenzione della Commissione stessa per ulteriori motivi di conflitto d'interesse, da dichiarare esplicitamente, il Direttore nominerà il relativo sostituto per tutta la sessione di lavori della Commissione.

La Commissione ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

Durante la prima riunione la Commissione svolge un ruolo di controllo formale sulle procedure e, se rileva delle incongruenze, invita ad una successiva seduta il valutato e il valutatore.

Durante la seconda riunione tali soggetti sono invitati ad un nuovo tentativo di conciliazione volto a sanare le incongruenze rilevate.

La procedura di riesame considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- presentazione dell'istanza di richiesta di avvio della procedura di riesame alla Commissione, tramite l'U.O. Controlli, entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione. L'istanza dovrà avvenire in forma scritta (cartacea o tramite mail istituzionale) e dovrà contenere l'indicazione precisa degli aspetti contestati, supportati da evidenze documentali laddove possibile;
- istruzione della pratica e convocazione della Commissione del Riesame entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

L'interessato può richiedere di essere sentito dalla Commissione del Riesame e può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale o di altra persona di fiducia.

La procedura dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

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

L'Agenzia, nell'ambito della sua struttura organizzativa dispone di una unità organizzativa (U.O. Controlli) deputata, tra l'altro, al Controllo di Gestione e al supporto del RPCT.

Nel corso dell'anno 2020, saranno valutati ulteriori miglioramenti da apportare al sistema di monitoraggio avviato nell'anno 2019, per la rilevazione in termini di tempo delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi, ma anche nelle attività ordinarie.

L'introduzione della contabilità economico patrimoniale, per la quale ancora oggi non esiste un obbligo di applicazione durante la gestione, l'integrazione tra i diversi sistemi informativi, l'integrazione della dotazione della STP rappresentano fattori di miglioramento strutturale che garantirebbero un miglioramento

complessivo dell'organizzazione ed un potenziamento del processo di misurazione e valutazione interno.

L'OIV esercita le attività di controllo strategico e riferisce direttamente all'organo di vertice. Nel frattempo è attivo un sistema di reporting sistematico da parte dei Dirigenti delle aree, in modo da monitorare l'andamento del Programma delle attività dell'Agenzia con cadenza semestrale. Infine, si attiverà lo scambio di informazioni tra il Collegio dei revisori dei conti e l'OIV.

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DEL DIRETTORE

ANNO 2020

Dati Anagrafici	
Cognome:	
Nome:	
Data di nascita:	N. matricola
Qualifica:	Decorrenza: dal _____ al _____
<b>VALUTATORE</b>	
RUOLO: Consiglio Direttivo su proposta del Presidente	

SEZIONE I		
PERFORMANCE ISTITUZIONALE		
Valutazione complessiva = (da Relazione Performance)	/100	Note Valutatore
Peso Risultati Performance Istituzionale	40	
Punteggio da Performance Istituzionale		

SEZIONE II		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA		
Valutazione Performance Organizzativa Direzione = (da Relazione Performance)	/100	Note Valutatore
Peso Risultati Performance Organizzativa*	min 15 max 30	
Punteggio da Performance Organizzativa Direzione		

SEZIONE III			
OBIETTIVI INDIVIDUALI			
Obiettivi assegnati con scheda individuale	Pesi	COEFF	OBIETTIVO RAGGIUNTO
Obiettivo 1:			
Obiettivo 2:			
Obiettivo 3:			
Obiettivo 4:			
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	
Peso Risultati Obiettivi individuali*	min 0 max 15	Note Valutatore:	
Punteggio da Obiettivi individuali			

\* in sede di assegnazione di eventuali obiettivi individuali, l'eventuale peso assegnato inferiore al massimo, incrementerà il peso dei Risultati della Performance Organizzativa di Direzione.

## SEZIONE IV

### COMPETENZE E COMPORAMENTI

	Descrizione	Peso (a)	Valutazione (1-10) (b)	a x b	Breve motivazione	Suggerimenti per miglioramento
<b>n. 1</b>	<b>Visione strategica e orientamento ai risultati</b> 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.	20				
<b>n. 2</b>	<b>Management</b> 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.	20				
<b>n. 3</b>	<b>Leadership</b> Capacità di fungere da punto di riferimento per i Dirigenti e per le persone con le quali collabora, stimolando il miglioramento delle prestazioni.	20				
<b>n. 4</b>	<b>Relazioni interistituzionali</b> Capacità a intrattenere le relazioni esterne, tese al raggiungimento dei risultati e gestendo le problematiche relazionali con trasparenza e correttezza istituzionale	20				
<b>n. 5</b>	<b>Capacità di valutazione dei Dirigenti e dei collaboratori</b> 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.	20				
		100				
<b>Peso Competenze e comportamenti</b>				30%		
<b>Punteggio da Competenze e comportamenti</b>						

SEZIONE V Riepilogo	
Punteggio Performance Istituzionale (40)	
Punteggio Performance Organizzativa Direzione (tra 15 e 30)	
Punteggio Obiettivi individuali (tra 0 e 15)	
Punteggio Competenze e comportamenti (30)	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

SEZIONE VI		
Il sottoscritto dichiara di aver fatto prendere visione al Direttore della presente «scheda individuale di valutazione».		
<b>Eventuali note ed osservazioni del Direttore</b>		
.....		
.....		
.....		
Data:	Il Presidente	Firma del Direttore per presa d'atto

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DEI DIRIGENTI

ANNO 2020

Dati Anagrafici	
Cognome:	
Nome:	
Data di nascita:	N. matricola
Qualifica:	Decorrenza: dal _____ al _____
VALUTATORE: RUOLO: Direttore Agenzia	

SEZIONE I		
PERFORMANCE ISTITUZIONALE		
Valutazione complessiva = (da Relazione Performance)	/100	Note Valutatore
Peso Risultati Performance Istituzionale	20	
Punteggio da Performance Istituzionale		

SEZIONE II		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI AREA		
Valutazione Performance Organizzativa Area = (da Relazione Performance)	/100	Note Valutatore
Peso Risultati Performance Organizzativa Area <sup>†</sup>	min 35 max 50	
Punteggio da Performance Organizzativa Area		

SEZIONE III			
OBIETTIVI INDIVIDUALI			
Obiettivi assegnati con scheda individuale	Pesi	COEFF	OBIETTIVO RAGGIUNTO
Obiettivo 1:			
Obiettivo 2:			
Obiettivo 3:			
Obiettivo 4:			
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	
Peso Risultati Obiettivi individuali*	min 0 max 15	Note Valutatore:	
Punteggio Obiettivi individuali			

<sup>†</sup> in sede di assegnazione di eventuali obiettivi individuali, l'eventuale peso assegnato inferiore al massimo, incrementerà il peso dei Risultati della Performance Organizzativa di Area.

## SEZIONE IV

### COMPETENZE E COMPORAMENTI

Criteri	Descrizione	Peso (a)	Valutazione (1-10) (b)	a x b	Breve motivazione	Suggerimenti per miglioramento
n. 1	Capacità di individuare le attività da svolgere, le priorità e le modalità operative più efficienti ed efficaci in rapporto ai risultati attesi, dimostrando conoscenze e competenze, tenendo conto delle risorse disponibili e dei tempi previsti.	20				
n. 2	Capacità di affrontare situazioni con vari livelli di complessità, dimostrando capacità di soluzione dei problemi in modo tempestivo e proattivo.	20				
n. 3	Propensione a organizzare e coordinare le attività, dimostrando capacità decisionali e di leadership riconosciuta nell'ambito dell'area di riferimento, sia al fine del raggiungimento dei risultati, sia promuovendo il miglioramento continuo.	20				
n. 4	Capacità di intrattenere relazioni con colleghi, Direttori e collaboratori per il raggiungimento dei risultati, comprendendo le opinioni e le esigenze diverse nelle relazioni interpersonali e organizzative. Propensione a favorire la circolazione delle informazioni e a valorizzare i rapporti interpersonali.	20				
n. 5	Capacità di assegnare obiettivi e valutare i collaboratori in maniera equa e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e motivando i valutati ai fini del miglioramento professionale.	20				
		100				
<b>Peso Competenze e comportamenti</b>				30%		
<b>Punteggio Competenze e comportamenti</b>						

SEZIONE V Riepilogo	
Punteggio Performance Istituzionale (20)	
Punteggio Performance Organizzativa di Area (tra 35 e 50)	
Punteggio Obiettivi individuali (tra 0 e 20)	
Punteggio Competenze e comportamenti (30)	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

SEZIONE VI		
Il sottoscritto dichiara di aver fatto prendere visione al Dirigente della presente «scheda individuale di valutazione».		
<b>Eventuali note ed osservazioni del Direttore</b>		
.....		
.....		
.....		
Data:	Il Direttore	Firma del Dirigente per presa d'atto



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA RESPONSABILE U.O.**

**ANNO 2020**

Dati Anagrafici	
Cognome:	
Nome:	
Data di nascita:	N.matricola
Qualifica:	Decorrenza: dal _____ al _____
<b>VALUTATORE:</b> <b>RUOLO: Dirigente Area</b>	

SEZIONE I		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI AREA		
Valutazione Performance Organizzativa Area = (da Relazione Performance)	/100	Note Valutatore
Peso Risultati Performance Organizzativa Area	min 10 max 20	
<b>Punteggio</b> da Performance Organizzativa di Area		

SEZIONE II			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI U.O.			
Obiettivi operativi di U.O.	Pesi	COEFF	OBIETTIVO RAGGIUNTO
Obiettivo 1:			
Obiettivo 2:			
Obiettivo 3:			
Obiettivo 4:			
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	
Peso Risultati Obiettivi Operativi di U.O.*	min 20 max 40	Note Valutatore:	
<b>Punteggio da Obiettivi operativi di U.O.</b>			

SEZIONE III			
OBIETTIVI INDIVIDUALI			
Obiettivi individuali	Pesi	COEFF	OBIETTIVO RAGGIUNTO
Obiettivo 1:			
Obiettivo 2:			
Obiettivo 3:			
Obiettivo 4:			
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	
Peso Risultati Obiettivi individuali*	min 20 max 30	Note Valutatore:	
<b>Punteggio da Obiettivi individuali</b>			

## SEZIONE IV

### COMPETENZE E COMPORAMENTI

	Descrizione	Peso (a)	Valutazione (1-10) (b)	a x b	Breve motivazione	Suggerimenti per miglioramento
n. 1	<b>Autonomia e responsabilità</b> Propensione a farsi carico delle responsabilità ascrivibili al ruolo, dimostrando capacità di individuare le priorità e di intraprendere azioni tese al risultato graduando l'autonomia in relazione all'attività svolta.	20				
n. 2	<b>Qualità nello svolgimento del lavoro</b> Capacità di svolgere il lavoro assegnato nel rispetto dei tempi e delle scadenze, individuando e segnalando eventuali criticità e/o errori e avanzando proposte per la soluzione.	20				
n. 3	<b>Capacità di relazionarsi all'interno e all'esterno</b> Propensione a svolgere le attività ascrivibili al ruolo avendo cura dell'immagine dell'Agenzia dimostrando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità relazionale costruttiva e di ascolto all'esterno;</li> <li>• supporto al Dirigente di riferimento;</li> <li>• guida e riferimento dei propri collaboratori.</li> </ul>	20				
n. 4	<b>Collaborazione e flessibilità</b> Capacità di affrontare i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, in modo proattivo e collaborativo.	20				
n. 5	<b>Competenza</b> Capacità di svolgere il ruolo dimostrando di conoscere la normativa del settore e la padronanza delle attività di propria responsabilità anche proponendo interventi migliorativi.	20				
		100				
<b>Peso Competenze e comportamenti</b>				40%		
<b>Punteggio da Competenze e comportamenti</b>						

SEZIONE V Riepilogo	
Punteggio Performance Organizzativa Area (tra 10 e 20)	
Punteggio Performance Organizzativa U.O. (tra 20 e 40)	
Punteggio Obiettivi individuali (tra 20 e 30)	
Punteggio Competenze e comportamenti (40)	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

SEZIONE VI		
Il sottoscritto dichiara di aver fatto prendere visione al Dipendente della presente «scheda individuale di valutazione».		
<b>Eventuali note ed osservazioni del Direttore</b>		
.....		
.....		
.....		
Data:	Il valutatore Dirigente	Firma del Dipendente per presa d'atto

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA  
FUNZIONARI AREA III e PERSONALE AREA II**

**ANNO 2020**

**Dati Anagrafici**

Cognome:	
Nome:	
Data di nascita:	N.matricola
Qualifica:	Decorrenza: dal _____ al _____
<b>VALUTATORE:</b> <b>RUOLO: Dirigente Area</b>	

**SEZIONE I**

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI U.O.**

Obiettivi operativi di U.O.	Pesi	COEFF	OBIETTIVO RAGGIUNTO
Obiettivo 1:			
Obiettivo 2:			
Obiettivo 3:			
Obiettivo 4:			
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>		
<b>Peso Risultati Obiettivi Operativi di U.O.*</b>	min 20 max 30	<b>Note Valutatore:</b>	
<b>Punteggio da Obiettivi operativi di U.O.</b>			

**SEZIONE II**

**OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Obiettivi individuali	Pesi	COEFF	OBIETTIVO RAGGIUNTO
Obiettivo 1:			
Obiettivo 2:			
Obiettivo 3:			
Obiettivo 4:			
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>		
<b>Peso Risultati Obiettivi individuali*</b>	min 20 max 30	<b>Note Valutatore:</b>	
<b>Punteggio da Obiettivi individuali</b>			

### SEZIONE III

#### COMPETENZE E COMPORAMENTI

n.	Criteri	Descrizione	Peso (a)	Valutazione (1-10) (b)	a x b	Breve motivazione	Suggerimenti per miglioramento
n. 1	<b>Corretto svolgimento dei compiti assegnati</b>	Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera corretta e precisa nel rispetto di tempi e scadenze	20				
n. 2	<b>Orientamento al miglioramento della qualità dei processi</b>	Capacità di proporre soluzioni operative per il miglioramento dei processi di competenza sia in situazioni normali che in caso di riscontro di eventuali criticità e/o errori.	20				
n. 3	<b>Capacità di relazionarsi all'interno e all'esterno</b>	Propensione a svolgere i compiti assegnati avendo cura dell'immagine dell'Agenzia e dimostrando capacità relazionale con i propri colleghi, con i superiori e con i portatori di interesse esterni.	20				
n. 4	<b>Collaborazione e flessibilità</b>	Capacità di affrontare i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro in modo collaborativo e con flessibilità.	20				
n. 5	<b>Abilità e competenza</b>	Capacità di svolgere i compiti assegnati dimostrando conoscenze normative, tecniche e metodologiche.	20				
			100				
<b>Peso Competenze e comportamenti</b>					50%		
<b>Punteggio da Competenze e comportamenti</b>							

SEZIONE IV Riepilogo	
Punteggio Performance Organizzativa U.O. (tra 20 e 30)	
Punteggio Obiettivi individuali (tra 20 e 30)	
Punteggio Competenze e comportamenti (50)	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

SEZIONE V		
Il sottoscritto dichiara di aver fatto prendere visione al Dipendente della presente «scheda individuale di valutazione».		
<b>Eventuali note ed osservazioni del Direttore</b>		
.....		
.....		
.....		
Data:	Il valutatore Dirigente	Firma del Dipendente per presa d'atto