

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ANVUR *(Aggiornamento 2023)*

Approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 10 del 26 gennaio 2023

## 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 .....	9
3.1    La Performance Istituzionale	9
3.2    La Performance Organizzativa	10
3.3    La Performance Individuale	10
4.    LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	11
5.    MODALITÀ, PROCEDURE E SOGGETTI COINVOLTI NELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	13
5.1    Ciclo della Performance del Direttore	14
5.2    Ciclo della Performance dei Dirigenti	15
5.3    Ciclo della Performance dei Responsabili di UO	16
5.4    Ciclo della Performance dei Funzionari Area III e del Personale di Area II	17
6.    RIFORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI, DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI, PROCEDURE DI CONCILIAZIONE E VALUTAZIONE NEGATIVA.....	18
6.1    Calibrazione, differenziazione delle valutazioni e rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno	18
6.2    La procedura di conciliazione	19
6.3    La valutazione negativa	20
7.    IL MODELLO DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA.....	20
8.    MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI.....	21
ALLEGATI.....	22

## PREMESSA

Nel 2022, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'ANVUR, inteso come strumento di miglioramento dell'organizzazione del lavoro e di sviluppo del personale, è stato oggetto di una profonda revisione per tenere conto dell'esperienza maturata nel biennio 2020-2021 e dei suggerimenti/osservazioni formulati dall'OIV ma, soprattutto, per passare da un approccio in cui il SMVP è visto quasi esclusivamente come strumento per assegnare i premi di produttività a strumento integrato per la gestione e lo sviluppo dell'organizzazione e del personale in tutte le dimensioni.

Essendo intenzione dell'Agenzia testare la piena validità delle revisioni introdotte lo scorso anno, l'aggiornamento 2023 del Sistema riguarda esclusivamente gli elementi formali necessari per tenere conto dell'introduzione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) come previsto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113 e del successivo decreto attuativo (Decreto Ministeriale n. 132 del 30 giugno 2022).

## 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 Accreditamento);
- 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, delle istituzioni AFAM 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 1/1/2023 il **Consiglio Direttivo** dell'ANVUR è costituito da 5 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"), il prof. Menico Rizzi (referente per le "Attività di ricerca inerente alla valutazione") e il prof. Massimo Tronci (referente per le attività inerenti alla "Valutazione delle Università").

Il **Collegio dei revisori dei Conti** è presieduto dal Consigliere della Corte dei Conti dott.ssa Fabia D'Andrea (designata dal Ministro dell'Università e della Ricerca) e composto dalla dott.ssa Francesca Marras (designata dal Ministro dell'Economia e delle Finanze) e dal dott. Claudio Lombardi (designato dal Ministro dell'Università e della Ricerca).

Pur non essendo un Organo di governo, nell'ambito dell'organizzazione dell'Agenzia è altresì previsto dall'articolo 11 del DPR 76/2020 il **Comitato consultivo**, costituito da 17 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 svolgendo i compiti previsti dagli articoli 6, 7 e 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, inerenti tutte le varie dimensioni del sistema e del Piano della Performance. L'OIV dell'Agenzia da aprile 2021 è il 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 Università 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.

Nelle successive Figure 1 e 2 sono riportati l'assetto di governance e organizzazione dell'Agenzia in vigore al 1° gennaio 2023 e quello che entrerà in vigore nel corso dell'anno 2023, tenuto conto di quanto deliberato dal Consiglio Direttivo ad agosto 2021.

Figura 1 - Governance e Organigramma dell'ANVUR al 1° gennaio 2023

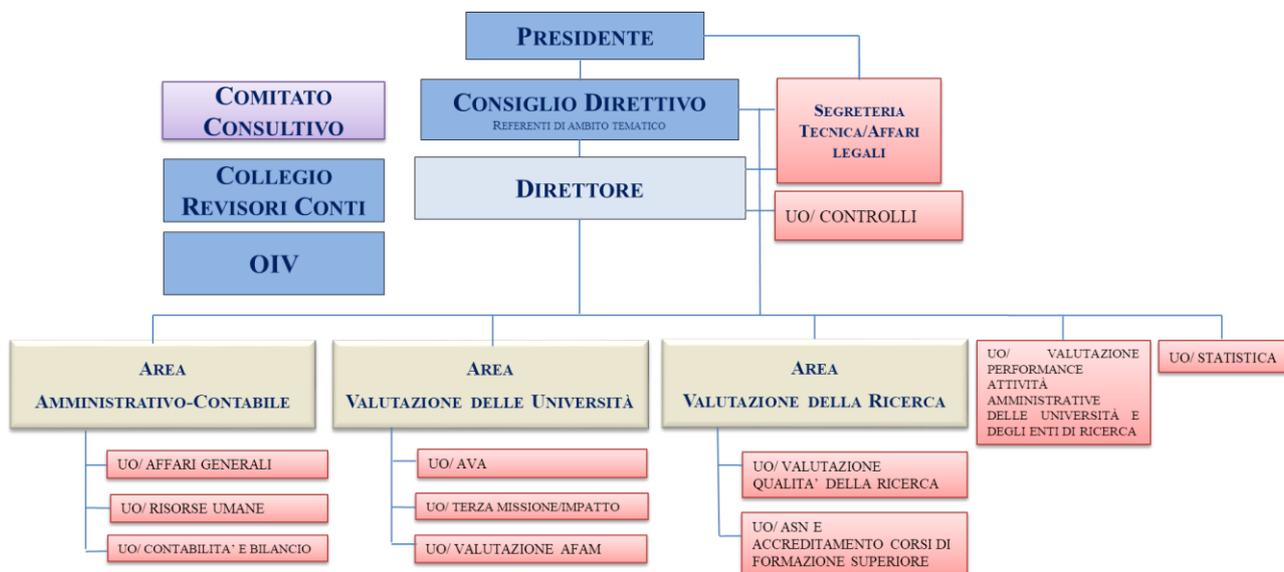
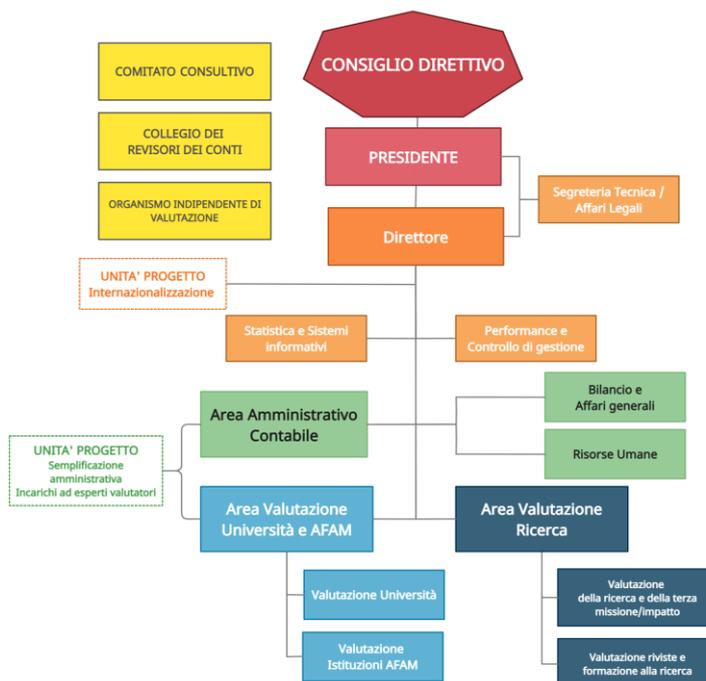


Figura 2 - Governance e Organigramma dell'ANVUR previsto per l'anno 2023



### 1.3. Gli stakeholder

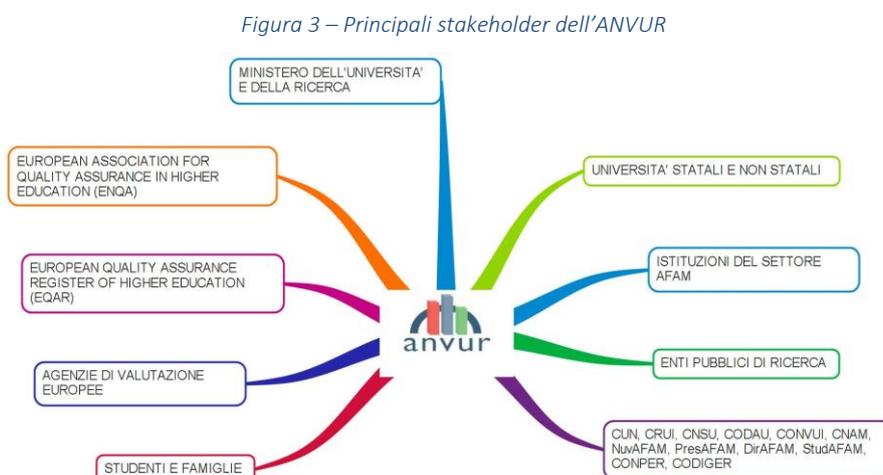
L'attività dell'Agenzia è andata sviluppandosi nel corso degli ultimi anni e con essa anche il livello di confronto e partecipazione con gli stakeholder esterni. Si sta consolidando un modello di Agenzia fortemente aperta al dialogo nella definizione delle metodologie di valutazione; conseguentemente 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'Agenzia.

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 Triennale delle Attività (PTA) predisposto e adottato dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia.

Gli altri stakeholder di riferimento dell'Agenzia sono costituiti dalle 98 **Istituzioni universitarie**, cui si aggiungono le oltre 150 **Istituzioni AFAM** e 20 **Enti Pubblici di Ricerca** e, più in generale, tutti i soggetti che in forma aggregata o individuale sono interessati direttamente o indirettamente dall'attività di valutazione dell'ANVUR, intesa come strumento conoscitivo per supportare le decisioni di sistema o le scelte individuali, a partire dalle famiglie e dagli studenti chiamati alla scelta dei corsi e delle sedi universitarie a cui iscriversi. È opportuno richiamare, in particolare, le Associazioni rappresentative delle comunità appartenenti alle istituzioni valutate dall'Agenzia: tra queste la Conferenza dei Rettori delle Università italiane (**CRUI**), il Consiglio Universitario Nazionale (**CUN**), il Consiglio nazionale degli studenti universitari (**CNSU**), il Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie (**CODAU**), il Coordinamento nazionale dei Nuclei di Valutazione delle Università Italiane (**CONVUI**), il Consiglio Nazionale per l'Alta Formazione Artistica e Musicale (**CNAM**), la Rete dei Nuclei di Valutazione AFAM (**NuVAFAM**), le Conferenze dei Presidenti delle Istituzioni AFAM (**PresAFAM**), le Conferenze dei Direttori delle Istituzioni AFAM (**DirAFAM**), le Conferenze delle Consulte degli studenti AFAM (**StudAFAM**), la Consulta dei Presidenti degli EPR (**CONPER**), la Conferenza permanente dei Direttori Generali degli EPR (**CODIGER**).

L'Agenzia, inoltre, svolge le funzioni di agenzia nazionale sull'assicurazione della qualità tenendo conto delle linee guida europee per l'assicurazione della qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore. Nel 2019 è divenuta membro dell'European Association for Quality Assurance in Higher Education (**ENQA**) e nel corso dell'anno 2024 si sottoporrà alla valutazione dell'European Quality Assurance Register of Higher Education (**EQAR**). L'Agenzia collabora inoltre con le altre Agenzie di valutazione e con gli organismi internazionali rilevanti per l'attività svolta.

La Figura n. 3 riassume, in uno schema ad albero, i principali stakeholder dell'Agenzia.



## 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 normativi<sup>1</sup> la dotazione organica è stata adeguata alle numerose attività attribuite all'Agenzia e al **31/12/2022** l'Agenzia conta un numero complessivo di **45 unità di personale**, oltre al Direttore Generale. Tenuto conto delle procedure di reclutamento in corso o in fase di avvio, al 31/12/2022 la suddetta dotazione organica risulta formalmente **coperta con 38 unità di personale** distribuite secondo le qualifiche indicate nella seguente Tabella.

Tabella 1 - Dotazione organica dell'ANVUR al 31/12/2022

Consistenza dell'organico	Dotazione organica a regime	Posti coperti al 31.12.2022*	Personale effettivamente in servizio al 31.12.2022
Dirigente II fascia	3	3	3
Funzionario amm.vo-giuridico-contabile	11	7 <sup>A</sup>	7 <sup>C</sup>
Funzionario valutatore tecnico	25	24 <sup>B</sup>	19 <sup>D</sup>
Assistente	6	4	4
<b>Totali</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>33</b>

\* personale con contratto a tempo indeterminato

<sup>A</sup> include 1 funzionario in comando presso altra amministrazione

<sup>B</sup> include 3 funzionari in comando presso altra amministrazione e 4 funzionari in aspettativa

<sup>C</sup> include 1 funzionario con contratto a tempo determinato

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

Va tuttavia rilevato che il numero di 38 unità di personale in servizio 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 31/12/2022 il numero di **persone effettivamente in servizio** presso l'Agenzia è pari a **33 unità** (di cui n. 3 unità con contratto a tempo determinato). Il regime giuridico, il sistema classificatorio ed il trattamento economico del personale sono disciplinati dal contratto del comparto di contrattazione collettiva delle Funzioni Centrali e Area Ministeri e Aziende – ex Area I della dirigenza.

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 2023-2025, 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 2023-2025

Tipologia di Esperti Valutazione	2023	2024	2025
Esperti della valutazione a valere anche su progetti e fondi vincolati	5	5	5
Esperti CEV, AFAM, Dottorati, ecc.	250	500	500
Esperti e Referee esterni per VQR 2020-2024	-	-	11.500

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

## 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 Triennale delle Attività (PTA), seguendo un approccio di tipo partecipativo	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	entro 31 dicembre t-1
4. Definizione e approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) in cui si esplicitano, nella sezione 2.2: a. gli obiettivi di performance istituzionale (compreso il Valore Pubblico) e organizzativa di Area dirigenziale correlati al PTA, 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 obiettivi di organizzazione e sviluppo del lavoro agile;  eventuali obiettivi: a. di semplificazione; b. di digitalizzazione; c. finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione; d. finalizzati a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere  nella sezione 3.3: i contenuti del Piano triennale dei fabbisogni di personale	entro 31 gennaio t*
5. Illustrazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) al personale	entro 10 febbraio t
6. Formalizzazione delle schede degli obiettivi al personale	entro 30 gg dall'approvazione del Piano della Performance
7. Monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance istituzionale	entro il 31 maggio ed entro il 15 settembre t
8. Monitoraggio intermedio e colloquio per verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi	entro 30 luglio t
9. Eventuale aggiornamento della sezione 2 del PIAO dell'anno t e degli obiettivi al personale	entro 30 settembre t
10. Misurazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi dell'anno t	entro 30 aprile t+1
11. Valutazione dei risultati relativi agli obiettivi di UO, individuali, competenze e comportamenti dell'anno t	entro 15 maggio t+1
12. Approvazione della Relazione sulla performance e relativa validazione da parte dell'OIV	entro 30 giugno t+1
13. Chiusura delle valutazioni di tutto il personale dell'anno t	entro 15 giorni dalla validazione della Relazione Performance
14. Illustrazione dei risultati della performance al personale	entro 30 giorni dalla chiusura di tutte le valutazioni

\* per l'anno 2023 tale termine è fissato al 31 marzo

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 riformulazione degli obiettivi, la differenziazione delle valutazioni, le procedure di conciliazione sulle performance individuali e il concetto di valutazione negativa;

- ✓ il modello di valutazione partecipativa adottato;
- ✓ le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione dell'Agenda 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 Triennale delle Attività (PTA), 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'Agenda 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 qualitativi 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 PTA. 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 PTA.

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'Agenda. 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'Agenda nel suo complesso, dal 2020 la **performance istituzionale** ha un **impatto differenziato** sulla misurazione della performance individuale del **Direttore** e dei **Dirigenti**. L'obiettivo è che tale modalità di utilizzo della performance istituzionale faccia parte, a partire **dal 2024**, della misurazione della performance individuale anche dei **Responsabili di UO**.

Gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche<sup>2</sup>:

- 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.

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

### 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:

a) 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**;
- **performance organizzativa** (Area e UO) per i **responsabili di UO**;
- **performance organizzativa di UO e obiettivi individuali** per il **personale non responsabile di UO**.

b) le **competenze e i comportamenti** dimostrati rispetto a quelli attesi. Nella revisione del SMVP dell'Agenzia, questo secondo elemento è particolarmente rilevante e merita una specifica attenzione.

Come emerge anche dalla scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti (vedi allegati), l'Agenzia ritiene che le modalità con cui realizzare questa valutazione e i relativi risultati debbano essere funzionali a diverse finalità, non limitandosi a quella valutativa, in ottica di distribuzione di premialità a valere sul fondo accessorio.

Il percorso di sviluppo organizzativo intrapreso dall'Agenzia richiede, infatti, la crescita continua delle competenze del personale che vi lavora e la condivisione di valori e comportamenti organizzativi. Per tale motivo nel corso del triennio 2022-2024 la scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti è stata oggetto della seguente evoluzione:

- per il biennio 2022-2023: aggiornamento dei cinque criteri di valutazione come riportati nelle schede allegate al presente documento, che si differenziano per i ruoli di Direttore, Dirigente, Responsabile di UO, personale delle UO;
- dall'anno 2024: predisposizione di schede maggiormente personalizzate a seguito di *job description* dei diversi ruoli e funzioni ricoperti nell'Agenzia (es. funzionario valutatore responsabile di UO, funzionario valutatore non responsabile di UO, funzionario amministrativo responsabile di UO, funzionario amministrativo non responsabile di UO, ecc.), con l'obiettivo di giungere alla definizione dei comportamenti attesi e alle competenze chiave di ogni posizione.

Anche la **scala di valutazione dei comportamenti e delle competenze** è stata aggiornata, con l'introduzione di una scala da qualitativa da 1 a 4, utile anche per cogliere elementi funzionali allo **sviluppo personale** di ogni soggetto valutato attraverso la **progettazione di specifici percorsi formativi**.

Per tale motivo ad ogni punteggio della scala di valutazione è associata una dimensione qualitativa, che rispetto alla singola competenza / singolo comportamento consente al valutatore di qualificarli come **assenti (1), da migliorare (2), in fase di miglioramento (3), pienamente posseduti (4)**.

#### 4. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Come sintetizzato al paragrafo 3, le dimensioni di performance utilizzate nel SMVP dell'Agencia 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 della tabella di cui sotto, per determinare la valutazione della performance individuale di ogni unità di personale dell'Agencia.

Ruolo	Dimensioni di Performance e relativo peso:				Competenze e comportamenti	Totale
	Istituzionale *	di Area *	di UO *	Obiettivi individuali *		
Direttore	Min 50% - Max 60%	Min 15% - Max 30%	-	-	20%	100%
Dirigenti	Min 30% - Max 40%	Min 40% - Max 60%	-	-	20%	100%
Responsabili UO.	10% (dal 2024)	Min 20% - Max 30%	Min 30% - Max 50%	-	30%	100%
Funzionari Area III e Personale Area II	-	10% (dal 2024)	Min 20% - Max 30%	Min 30% - Max 50%	40% (30% dal 2024)	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'Agencia 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 obiettivi individuali specifici**, che invece sono circoscritti alla valutazione dei comportamenti e delle competenze possedute.

Tenuto conto dello schema sopra riportato, si può quindi notare che, nell'ambito del PIAO approvato dal Consiglio Direttivo, sono di fatto definiti gli obiettivi 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 PTA.

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 a livello individuale, graduati tra un minimo del 10% e un massimo del 30%. Si sottolinea che in funzione della posizione ricoperta da ogni unità di personale si ritiene fondamentale che sia individuata **almeno una dimensione di riferimento dei comportamenti e delle competenze, cui attribuire il peso del 30%**.

Come anticipato in premessa, con il presente aggiornamento del SMVP sono individuati due momenti chiave che conducono alla valutazione della performance, tra loro complementari. Si rende infatti opportuno

distinguere tra:

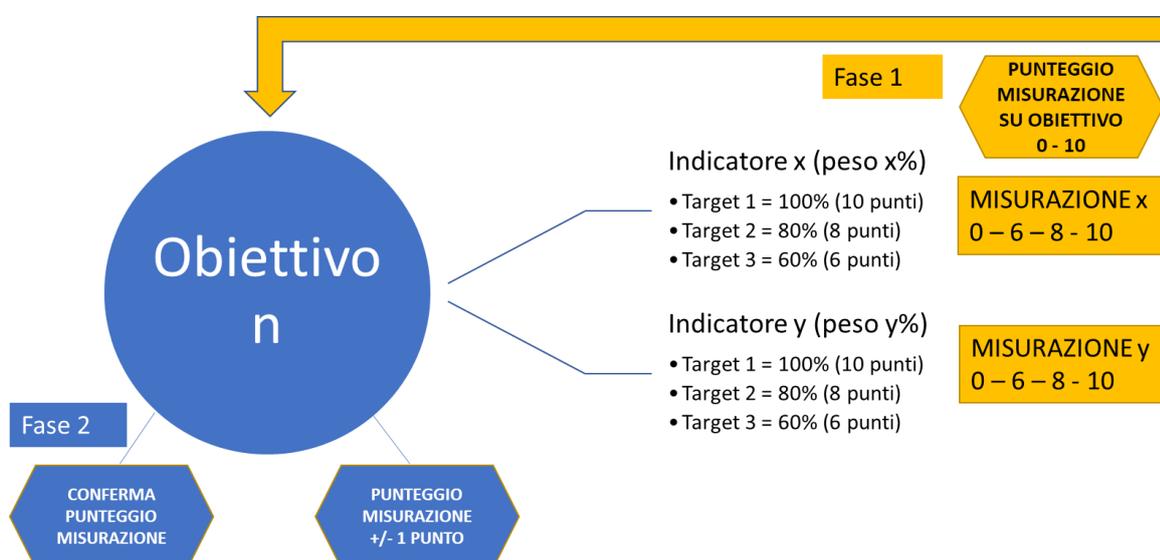
- **Misurazione dei risultati:** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati, attraverso il ricorso a indicatori e target.
- **Valutazione dei risultati:** si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, 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 la somma ponderata dei punteggi ottenuti per ciascuno degli indicatori associati allo stesso obiettivo, si determina un <b>punteggio</b> compreso <b>tra 0 e 10</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad ogni obiettivo sono ordinariamente associati più indicatori e il loro peso relativo con somma pari a 100%.</li> <li>• Per ogni indicatore sono definiti 3 target di risultato e il relativo punteggio (100% = 10; 80% = 8; 60% = 6).</li> </ul>
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"> <li>• <b>Conferma</b> del punteggio ottenuto con la <b>misurazione</b>.</li> <li>• <b>Rimodulazione</b> del punteggio ottenuto entro un intervallo di <b>+/- 1 punto</b>.</li> </ul>	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:

- a. 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, almeno per gli **obiettivi organizzativi di Area** saranno 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%**.
- b. 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)**.
- c. 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).
- d. 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:

- e. Per **ogni obiettivo**, tenendo conto dei **fattori di contesto** che possono avere determinato il risultato complessivo, il **punteggio ottenuto** può essere **confermato** o **motivatamente rimodulato** entro un intervallo di **+/- 1 punto**.
- f. Si procede quindi al **calcolo del punteggio** di ognuna delle **dimensioni di performance (istituzionale, organizzativa a livello di Area e/o Unità Organizzativa, individuale)** associata al singolo soggetto valutato, 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**.
- g. 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 4, con un **punteggio finale** compreso tra 1 e 4, che sarà poi **normalizzato nell'intervallo da 2,5 a 10**.
- h. 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 unità 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.

## 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)
Monitoraggio Intermedio e rendicontazione al CD e all'OIV sullo stato di avanzamento degli obiettivi di performance istituzionale contenuti nel PIAO	Direttore	Entro il 31 maggio (t) ed entro il 15 settembre (t)
Eventuale aggiornamento della sezione 2 del PIAO e della scheda obiettivi	Consiglio Direttivo su proposta del Presidente	Entro il 15 settembre (t)
Misurazione annuale tramite trasmissione al Presidente e all'OIV della Bozza di Relazione Analitica sulla Performance (Istituzionale e Organizzativa di Area) e sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre (t), tenendo conto delle Relazioni dei Dirigenti.	Direttore	Entro il 30 aprile (t+1)
Verifica a campione delle misurazioni sulla base dei risultati esposti nella Bozza di Relazione Analitica.	OIV	Entro 30 giorni dalla trasmissione
Valutazione dei risultati e approvazione della Relazione Performance dell'anno t	Consiglio Direttivo su proposta del Presidente	Entro il 15 giugno (t+1)
Validazione Relazione Performance dell'anno t	OIV	Entro 30 giugno (t+1)
Proposta di valutazione al Presidente	OIV	Entro 15 gg da validazione Relazione Performance
Presentazione proposta di valutazione individuale al Consiglio Direttivo	Presidente	Entro 15 gg dalla proposta dell'OIV
Approvazione valutazione individuale	Consiglio Direttivo	Entro 15 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 scheda obiettivi e scheda competenze e comportamenti	Direttore	Entro 30 gg da approvazione Piano della Performance
Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione (Relazione Analitica) al Direttore su stato di avanzamento degli obiettivi di Area al 30 giugno t	Dirigente	Entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della Sezione 2 del PIAO e della scheda obiettivi	Consiglio Direttivo su proposta del Presidente Direttore	Entro 15 settembre (t)
Misurazione della performance di Area sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre t e trasmissione al Direttore	Dirigente	Entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione dei risultati di Area Organizzativa	Direttore	Entro il 30 aprile (t+1)
Approvazione della Relazione Performance dell'anno t	Consiglio Direttivo su proposta del Presidente	Entro il 15 giugno (t+1)
Validazione Relazione Performance dell'anno t	OIV	Entro il 30 giugno (t+1)
Valutazione individuale complessiva (Obiettivi + Competenze e Comportamenti)	Direttore	Entro 15 gg da validazione Relazione Performance

### 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 scheda obiettivi e scheda competenze e comportamenti	Dirigente	Entro 30 gg da approvazione Piano della Performance
Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione analitica al Dirigente su stato di avanzamento degli obiettivi di UO al 30 giugno	Responsabili UO	Entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della scheda obiettivi a seguito di colloquio	Dirigente	Entro il 15 settembre (t)
Misurazione della performance di UO sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre t e trasmissione al Dirigente	Responsabili UO	Entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione (Obiettivi di UO + Competenze e Comportamenti) a seguito di colloquio	Dirigente	Entro il 15 maggio (t+1)
Approvazione della Relazione Performance dell'anno t	Consiglio Direttivo	Entro il 15 giugno (t+1)
Validazione Relazione Performance dell'anno t	OIV	Entro il 30 giugno (t+1)
Valutazione individuale complessiva (Obiettivi di Area + UO + Competenze e Comportamenti)	Dirigente	Entro 15 gg da validazione Relazione Performance

#### 5.4 Ciclo della Performance dei Funzionari Area III e del Personale di Area II

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 scheda obiettivi e scheda competenze e comportamenti	Dirigente	Entro 30 gg da approvazione Piano della Performance
Monitoraggio Intermedio tramite auto misurazione e rendicontazione analitica al Dirigente e al Responsabile di UO su stato di avanzamento degli obiettivi individuali al 30 giugno	Funzionario	Entro il 15 luglio (t)
Eventuale aggiornamento della scheda obiettivi a seguito di colloquio	Dirigente sentito il Responsabile di UO	Entro il 15 settembre (t)
Misurazione degli obiettivi individuali al 31 dicembre t e trasmissione al Dirigente	Funzionario	Entro il 31 marzo (t+1)
Valutazione individuale complessiva (Obiettivi di UO + Obiettivi individuali + Competenze e Comportamenti) a seguito di colloquio	Dirigente sentito Responsabile di UO	Entro il 15 maggio (t+1)

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

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

Come illustrato nel corso del documento, gli obiettivi della sezione 2 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 appartenenza, 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.

## **6.2 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.

### 6.3 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** 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** 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** 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.

## 7. 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.

Dal 2021 l'ANVUR è coinvolta in un "laboratorio" per la valutazione partecipativa delle performance organizzative, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica con la collaborazione del Formez, all'interno del quale ha predisposto un piano di lavoro che prevede tra l'altro:

- la presentazione e il confronto con il Comitato Consultivo (e per l'ambito AFAM con i Presidenti delle diverse Consulte) della pianificazione strategica definita all'interno del PTA;
- l'integrazione negli obiettivi di performance del triennio 2022-2024 di momenti di partecipazione e/o valutazione esterna, attraverso il coinvolgimento attivo delle Istituzioni valutate;

Contemporaneamente sarà cura 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, in prospettiva, a una graduale considerazione delle opinioni degli stakeholder rispetto alle attività svolte dall'Agenzia, anche qualora non si riferiscano a obiettivi previsti nel Piano della Performance;
- sottoporsi alla valutazione esterna di Organismi internazionali terzi (ENQA, EQAR, WFME) che verifichino la qualità delle attività e dei processi valutativi realizzati dall'Agenzia.

L'attenzione dell'Agenzia è, infatti, fortemente orientata alla creazione di valore pubblico e per raggiungere

questo obiettivo punta ad essere essa stessa un valore pubblico da preservare per le Istituzioni della formazione superiore e della ricerca.

Al riguardo si sottolinea che già oggi le attività dell'Agenzia che riguardano la valutazione sono oggetto di costante confronto con i portatori di interesse. Al riguardo è opportuno ricordare che:

- 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.

## **8. 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 nel corso dell'anno 2021 alcune modifiche all'organizzazione interna che saranno ulteriormente sviluppate e consolidate nel corso del triennio 2022 – 2024.

Al riguardo è opportuno evidenziare che:

- con delibera del Consiglio Direttivo del 7 aprile 2021, sono state attribuite nell'UO Performance le funzioni che in precedenza erano svolte all'UO Controlli e relative alla gestione della performance dell'Agenzia;
- con determina del Direttore n. 13 del 13 maggio 2021 del Direttore è stata costituita la struttura di supporto permanente dell'OIV;
- 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;
- nel corso dell'anno 2021 e in vista della predisposizione del Piano anticorruzione e trasparenza 2022-2024 è stata portata a termine l'analisi del rischio corruttivo e l'individuazione delle misure di prevenzione rispetto ai processi di lavoro del POLA;
- nel corso dell'anno 2021 è stato avviato un processo di informatizzazione delle procedure connesse alla gestione della performance utilizzando gli applicativi disponibili sulla piattaforma Office 365 di cui l'Agenzia si è dotata nel corso dell'emergenza sanitaria. Tale attività ha consentito di avviare la costruzione di un sistema di reporting a disposizione del Direttore e dei Dirigenti per il monitoraggio periodico del programma delle attività dell'Agenzia e degli Obiettivi previsti nel Piano della performance;
- dal ciclo 2022 l'Agenzia si è dotata di un applicativo informatico dedicato alla gestione del ciclo della performance, che consente il monitoraggio intermedio e la misurazione finale delle diverse dimensioni di performance, in un'ottica di semplificazione e trasparenza;
- nell'anno 2024 è prevista l'introduzione della contabilità economico patrimoniale e l'integrazione tra i diversi sistemi informativi.

\*\*\*\*\*

Coerentemente con la normativa di riferimento, il SMVP è stato definito dall'ANVUR, previa acquisizione del parere dell'OIV formulato in data 24 gennaio 2023 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. 10 nella seduta del 26 gennaio 2023.

## ALLEGATI

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DEL DIRETTORE</b>
--

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
<b>PERFORMANCE ISTITUZIONALE</b>	<b>50% - 60%</b>				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (DIREZIONE)</b>	<b>15% - 30%</b>				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
<b>COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>	<b>20%</b>				
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>				

**SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI**

<b>Criteria</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Peso*</b>	<b>Valutazione finale</b> 1 = assente 2 = da migliorare 3 = miglioramento in corso 4 = pienamente posseduto	<b>PUNTEGGIO</b>
a	b	c	d	e = 10 x c x (d/4)
<b>1) Visione strategica e innovazione</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.	10% - 30%		
<b>2) Management</b>	Propensione a individuare piani e programmi per l'attuazione degli indirizzi del CD, curando efficacemente l'allocatione delle risorse e dimostrando capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità.	10% - 30%		
<b>3) 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.	10% - 30%		
<b>4) Relazioni interistituzionali</b>	Capacità di intrattenere le relazioni all'interno e verso l'utenza esterna con equilibrio, trasparenza e correttezza istituzionale.	10% - 30%		
<b>5) 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.	10% - 30%		
	<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		
<b>EVENTUALI NOTE IN FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b>				
<b>EVENTUALI NOTE IN FASE DI MONITORAGGIO INTERMEDIO</b>				
<b>EVENTUALI NOTE IN FASE DI VALUTAZIONE FINALE</b>				

\*Individuare almeno una dimensione chiave a cui attribuire il peso del 30%

**SCHEDA 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
<b>PERFORMANCE ISTITUZIONALE</b>	<b>30% - 40%</b>				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (AREA)</b>	<b>40% - 60%</b>				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
<b>COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>	<b>20%</b>				
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>				

### SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI

Criteri	Descrizione	Peso*	Valutazione finale 1 = assente 2 = da migliorare 3 = miglioramento in corso 4 = pienamente posseduto	PUNTEGGIO
a	b	c	d	$e = 10 \times c \times (d/4)$
1) <b>Innovazione</b>	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% - 30%		
2) <b>Problem solving</b>	Capacità di affrontare situazioni con vari livelli di complessità, dimostrando capacità di soluzione dei problemi in modo tempestivo e proattivo.	10% - 30%		
3) <b>Leadership</b>	Propensione a organizzare e coordinare le attività, dimostrando capacità decisionali e di leadership riconosciuta nell'ambito dell'area di riferimento, promuovendo il miglioramento continuo.	10% - 30%		
4) <b>Relazioni interistituzionali</b>	Capacità di intrattenere le relazioni interne e verso l'utenza promuovendo il dialogo e l'ascolto con equilibrio e correttezza istituzionale.	10% - 30%		
5) <b>Capacità di valutazione del personale</b>	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% - 30%		
	<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		
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 30%

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA RESPONSABILE 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
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (AREA)</b>	20% - 30%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (UO)</b>	30% - 50%				
Obiettivo 1		x%			
Obiettivo 2		y%			
Obiettivo 3		z%			
Obiettivo n		n%			
SUB TOTALE		100%			
<b>COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>	30%				
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>				

### SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI

Criteri	Descrizione	Peso*	Valutazione finale 1 = assente 2 = da migliorare 3 = miglioramento in corso 4 = pienamente posseduto	PUNTEGGIO
a	b	c	d	$e = 10 \times c \times (d/4)$
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 e ponendosi come punto di riferimento per i collaboratori.	10% - 30%		
2) <b>Qualità 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.	10% - 30%		
3) <b>Competenze relazionali</b>	Propensione a svolgere le attività ascrivibili al ruolo dimostrando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità relazionali e di ascolto all'interno e verso l'esterno;</li> <li>• correttezza e trasparenza nei rapporti istituzionali.</li> </ul>	10% - 30%		
4) <b>Collaborazione e flessibilità</b>	Capacità di affrontare i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, in modo proattivo e collaborativo.	10% - 30%		
5) <b>Competenze professionali</b>	Possesso di competenze tecniche, giuridiche, linguistiche e informatiche adeguate al ruolo ricoperto e ai compiti assegnati.	10% - 30%		
	<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		
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 30%

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

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

### SCHEDA COMPETENZE E COMPORTAMENTI

Criteri	Descrizione	Peso	Valutazione finale 1 = assente 2 = da migliorare 3 = miglioramento in corso 4 = pienamente posseduto	PUNTEGGIO
a	b	c	d	$e = 10 \times c \times (d/4)$
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.	10% - 30%		
2) <b>Qualità del lavoro</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.	10% - 30%		
3) <b>Competenze relazionali</b>	Propensione a svolgere le attività ascrivibili al ruolo dimostrando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità relazionali e di ascolto all'interno e verso l'esterno;</li> <li>• correttezza e trasparenza nei rapporti istituzionali.</li> </ul>	10% - 30%		
4) <b>Collaborazione e flessibilità</b>	Capacità di affrontare i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, in modo proattivo e collaborativo.	10% - 30%		
5) <b>Competenze professionali</b>	Possesso di competenze tecniche, giuridiche, linguistiche e informatiche adeguate al ruolo ricoperto e ai compiti assegnati.	10% - 30%		
	<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		
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 30%