

***Sistema di Misurazione  
e Valutazione della Performance  
dell'ANVUR  
(aggiornamento)<sup>1</sup>***

---

<sup>1</sup> approvato dal Consiglio Direttivo con delibera n. 16 del 23 gennaio 2019.

## INDICE

<b>CONTESTO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>2</b>
PREMESSA .....	2
1.1 L'ANVUR in breve .....	2
1.2 Le priorità strategiche.....	4
1.3 La Governance e l'Organizzazione.....	5
1.4 La dotazione organica ed il personale.....	7
<b>SISTEMA DI MISURAZIONE E GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>7</b>
2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance .....	7
2.2 le fasi del ciclo di gestione della performance .....	10
2.3 La Performance Organizzativa e individuale.....	12
2.4 Obiettivi, indicatori e livelli di performance .....	13
2.5 La Valutazione del Direttore e dei dirigenti .....	15
2.6 La valutazione del personale non dirigente.....	17
2.7 Monitoraggio, Controllo e Trasparenza del Sistema .....	19
2.8. Soggetti e responsabilità.....	20
2.9. Procedure di conciliazione.....	21
<b>MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE.....</b>	<b>21</b>
3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti .....	21
4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di bilancio .....	22
<b>Allegati:</b>	
1. scheda obiettivi/risultati.....	22
2. scheda di valutazione della performance complessiva del direttore.....	24
3. scheda di valutazione della performance complessiva dei dirigenti .....	26
4. scheda di valutazione della performance complessiva dei responsabili u.o. ....	28
5. scheda di valutazione della performance del personale non dirigente.....	30

## CONTESTO DI RIFERIMENTO

### PREMESSA

L'art. 7 del 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 adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi.

L'obiettivo delle riferite disposizioni è quello di favorire presso le pubbliche amministrazioni un miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa finalizzata al soddisfacimento dei bisogni della collettività per i quali rilevare il grado di soddisfazione, ad un utilizzo ottimale delle risorse sia in termini di riduzione dei costi che di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, ad un miglioramento continuo delle competenze professionali e organizzative.

A tal fine le pubbliche amministrazioni, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, sviluppano il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e target, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10 – attraverso la redazione **del Piano della Performance entro il 31 gennaio;**
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati conseguiti agli organi di vertice attraverso la redazione della **Relazione sulla Performance** entro il 30 giugno di ogni anno;

### 1.1 L'ANVUR in breve

L'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha personalità giuridica di diritto pubblico ed ha sede a Roma. E' 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 decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300. E' sottoposta alla vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e al controllo sulla gestione da parte della Corte dei Conti.

L'ANVUR sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle Università e degli Enti di ricerca ai sensi dell'art. 2 comma 138 del DL 262/2006 convertito, con modificazioni, dalla legge 286/2006 che l'ha istituita.

Le attribuzioni dell'Agenzia ai sensi di legge sono:

- 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;

- Indirizzo, coordinamento e vigilanza delle attività di valutazione demandate ai Nuclei di valutazione interna degli atenei e degli enti di ricerca;
- Valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei programmi statali di finanziamento e di incentivazione delle attività di ricerca e di innovazione.

È da evidenziare inoltre l'Agenzia in virtù di quanto disposto dalla suddetta legge delega n. 286/2006 abbia assorbito le competenze del Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario (CNVSU) e del Comitato di indirizzo per la valutazione della ricerca (CIVR). Si tratta, in particolare, anche del compito di valutare l'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.

La Legge 240/2010 di riforma del sistema universitario ha altresì attribuito all'ANVUR il compito di definire criteri e parametri per l'accREDITAMENTO di corsi e sedi universitarie. Il Ministro, nelle procedure di accREDITAMENTO di corsi e sedi, è tenuto ad acquisire il parere dell'ANVUR.

In attuazione della suddetta normativa è stato emanato il DPR n. 76/2010 che ha assicurato l'operatività dell'Agenzia, disciplinandone la struttura ed il funzionamento. Il mandato dell'Agenzia, come delineato nei commi 1-3 dell'articolo 2 e nel comma 1 dell'articolo 3 del DPR n. 76/2010 è il seguente:

Articolo 2, comma 1. L'Agenzia opera in coerenza con le migliori prassi di valutazione dei risultati a livello internazionale e in base ai principi di autonomia, imparzialità, professionalità, trasparenza e pubblicità degli atti.

Articolo 2, comma 2. L'Agenzia sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca e, sulla base di un programma almeno annuale approvato dal Ministro, cura, ai sensi dell'articolo 3, la valutazione esterna della qualità delle attività delle Università e degli Enti di Ricerca destinatari di finanziamenti pubblici; indirizza le attività di valutazione demandate ai nuclei di valutazione interna degli atenei e degli enti di ricerca; valuta l'efficienza e l'efficacia dei programmi pubblici di finanziamento e di incentivazione alle attività di ricerca e di innovazione.

Articolo 2, comma 3. L'Agenzia svolge le funzioni di agenzia nazionale sull'assicurazione della qualità, così come previste dagli accordi europei in materia nell'ambito della realizzazione degli spazi europei dell'istruzione superiore e della ricerca. In particolare, essa collabora, anche mediante scambi di esperienze ed informazioni, con gli organismi internazionali e dell'Unione europea, nonché con le agenzie e le amministrazioni degli altri Paesi e con gli organismi scientifici internazionali, anche di settore, operanti nel campo della valutazione dei sistemi dell'istruzione superiore e della ricerca.

Articolo 3, comma 1. L'Agenzia svolge le seguenti attività:

- a. Valuta la qualità dei processi, i risultati e i prodotti delle attività di gestione, formazione, ricerca, ivi compreso il trasferimento tecnologico delle università e degli enti di ricerca, anche con riferimento alle singole strutture dei predetti enti; le predette valutazioni si concludono entro un periodo di 5 anni;
- b. Definisce criteri e metodologie per la valutazione, in base ai parametri oggettivi e certificabili, delle strutture delle università e degli enti di ricerca, e dei corsi di studio universitari, ivi compresi i dottorati di ricerca e le scuole di specializzazione, ai fini dell'accREDITAMENTO periodico degli stessi da parte del Ministro, prevedendo comunque il contributo delle procedure di auto-valutazione [...];
- c. Esercita attività di indirizzo delle attività di valutazione demandate ai nuclei di valutazione interna degli atenei e degli enti di ricerca [...];
- d. predisporre, anche in riferimento alle funzioni di cui alla lettera b), in collaborazione con i nuclei di valutazione interna procedure uniformi per la rilevazione della valutazione dei corsi da parte degli

studenti, fissa i requisiti minimi cui le Università si attengono per le procedure di valutazione dell'efficacia della didattica e dell'efficienza dei servizi effettuate dagli studenti e ne cura l'analisi e la pubblicazione soprattutto con modalità informatiche;

e. elabora e predispone i requisiti quantitativi e qualitativi, in termini di risorse umane, infrastrutturali e finanziarie stabili, e di adeguatezza dei programmi di insegnamento e di capacità di ricerca, ai fini dell'istituzione fusione o federazione ovvero soppressione di università o di sedi distaccate di università esistenti, nonché per l'attivazione, la chiusura o l'accorpamento di tutti i corsi di studio universitari [...];

f. elabora, su proposta del Ministro, i parametri di riferimento per l'allocazione dei finanziamenti statali, ivi inclusa la determinazione dei livelli essenziali di prestazione e dei costi unitari riferiti a specifiche tipologie di servizi;

g. valuta sulla base dei risultati attesi e di parametri predefiniti i risultati degli accordi di programma ed il loro contributo al miglioramento della qualità complessiva del sistema universitario e della ricerca;

h. Valuta l'efficienza ed efficacia dei programmi pubblici di finanziamento e di incentivazione delle attività didattiche, di ricerca e di innovazione.

i. svolge, su richiesta del Ministro e compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili, ulteriori attività di valutazione, nonché di definizione di standard, di parametri e di normativa tecnica.

La legge n. 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.

Nel 2016, 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.

Da ultimo, la legge di bilancio 2018 ha previsto che i Nuclei di valutazione delle istituzioni AFAM inviino all'ANVUR, oltre che al MIUR, le loro Relazioni e che l'ANVUR ne valuti la coerenza con le Linee Guida predisposte dall'Agenzia.

La costituzione dell'Agenzia allinea 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.

## **1.2 Le priorità strategiche**

Sulla base del quadro normativo di riferimento disciplinante l'attività istituzionale dell'Agenzia e il suo funzionamento è possibile individuare tre asset nel cui ambito declinare gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

Tre asset sostanzialmente coincidono con le tre Aree operative che costituiscono tre distinti centri di costo che possiamo denominare: Ricerca, Università e Servizi Generali.

Nell'asset della Ricerca rientra non solo l'attività di valutazione della qualità della ricerca, ma anche

l'attività di ricerca sulla valutazione; nell'asset Università rientra altresì la valutazione delle strutture del settore AFAM; mentre nell'asset Servizi Generali è ricompreso quello dell'Information Technology. In tutti e tre gli asset sono ricompresi ulteriori obiettivi trasversali riguardanti la trasparenza e l'anticorruzione.

Con la predisposizione del Programma Triennale vengono individuate le linee strategiche dell'Agenzia che, integrate dall'approvazione dei documenti contabili, quantificano le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il perseguimento degli obiettivi, il cui risultato finale (outcome), in relazione al mandato istituzionale, può essere così sintetizzato:

- Innescare un processo virtuoso che, attraverso la diffusione dei risultati dell'attività di valutazione delle strutture del sistema universitario, dei corsi, dei dottorati, promuova l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili e il miglioramento degli attuali livelli di qualità, anche mediante lo sviluppo del sistema di allocazione delle risorse premiali;
- Favorire il potenziamento delle attività di ricerca di enti e università, attraverso riflessioni metodologiche basate sui risultati di valutazione dell'Agenzia e finalizzate a razionalizzare, canalizzare e ottimizzare le risorse finanziarie disponibili, anche mediante lo sviluppo del sistema di allocazione delle risorse premiali.

### 1.3 La Governance e l'Organizzazione

Sono organi dell'Agenzia:

-il **Presidente**, che ne ha la rappresentanza legale, ne assicura il coordinamento e l'unitarietà delle strategie e delle attività;

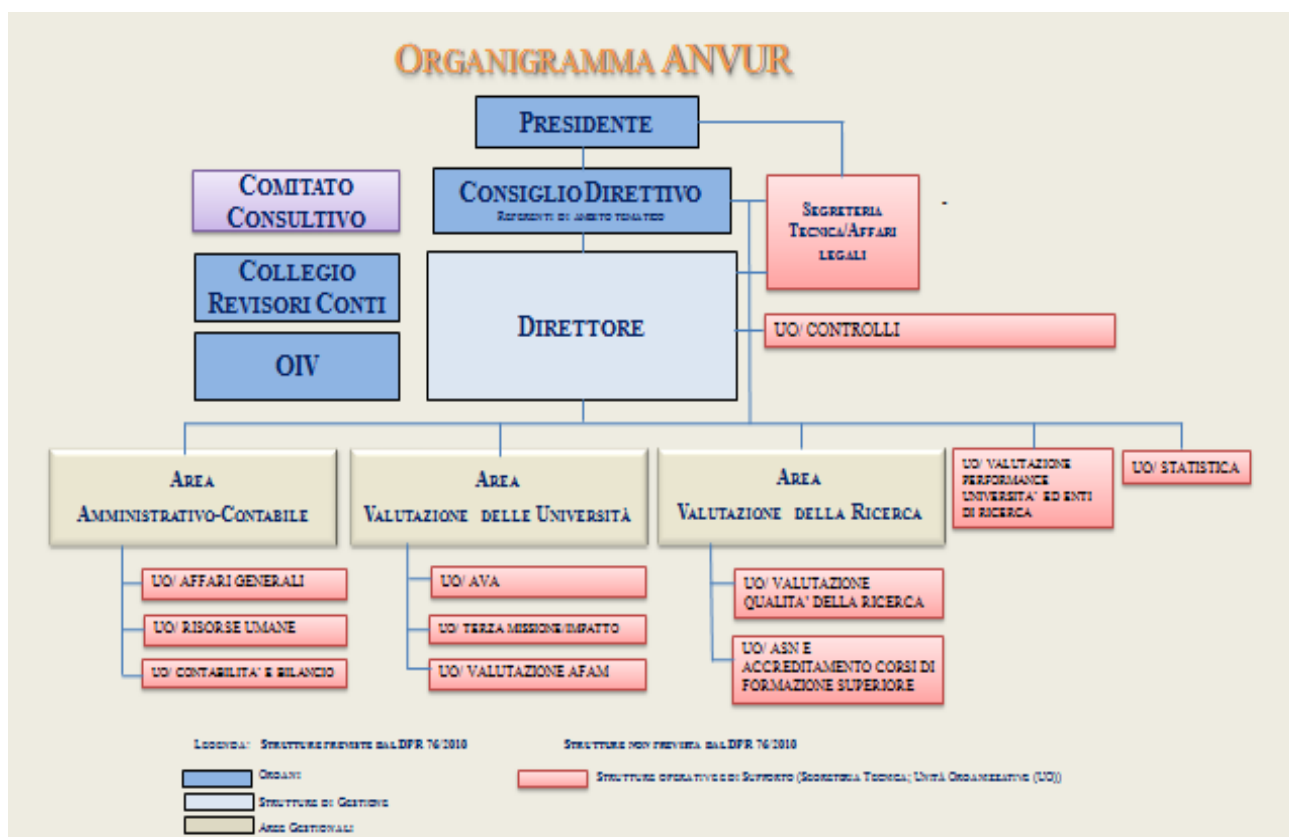
-il **Consiglio Direttivo**, che ne determina le attività e gli indirizzi della gestione, nonché i criteri e i metodi di valutazione;

-il **Collegio dei Revisori dei Conti**, che provvede al controllo dell'attività amministrativa e contabile;

Il **Direttore** è responsabile dell'organizzazione interna e della gestione delle attività amministrativo-contabili dell'Agenzia, e cura, in particolare, l'esecuzione delle deliberazioni, delle indicazioni operative e degli indirizzi strategici del Presidente e del Consiglio Direttivo.

Il **Comitato Consultivo**, nominato dal Presidente su proposta del Consiglio Direttivo, dà pareri e formula proposte, in particolare sui programmi di attività e sui documenti riguardanti la scelta dei criteri e metodi di valutazione. La composizione del Comitato Consultivo, disciplinata dal DPR 76/2010, riflette la volontà di aprire l'Agenzia alle sollecitazioni del contesto esterno.

L'organizzazione dell'Agenzia è stata adeguata con delibera del Consiglio direttivo n. 94 del 28 giugno 2017 e si presenta nel modo seguente:



#### 1.4 La dotazione organica ed il personale

Il DPR 76/2010 definisce l'organizzazione di primo livello e la pianta organica dell'ANVUR.

Ai sensi dell'art. 12 l'Agenzia è organizzata in una struttura direzionale generale articolata in una direzione Amministrativo contabile, una direzione Valutazione dell'università e una direzione Valutazione della ricerca. A capo della struttura direzionale generale è il Direttore, dirigente di prima fascia, mentre le tre direzioni sono dirette da dirigenti di seconda fascia.

La dotazione organica dell'ANVUR di cui all'allegato A del DPR 76/2010 prevede, oltre ai tre dirigenti citati, dodici risorse di area terza del CCNL Ministeri e tre risorse di area seconda del CCNL Ministeri, mentre i profili funzionali nell'ambito di ciascun Area funzionale sono stati definiti nell'apposito regolamento del personale.

Va evidenziato come, l'art. 1, comma 306, della legge di stabilità 2017, al fine di assicurare il regolare svolgimento dei compiti istituzionali dell'ANVUR, ha autorizzato l'assunzione di ulteriori 17 unità di personale (13 funzionari valutatori tecnici, 2 funzionari amministrativi e 2 impiegati) che si è sostanzialmente completata nell'anno 2018.

Nella tabella sotto riportata è indicato il personale di cui a regime disporrà l'Agenzia sulla base delle disposizioni vigenti.

#### Personale a regime

Tipologia	Consistenza numerica		
	Dotazione organica teorica	Unità da assumere ai sensi dell'art. 1, comma 306, Legge di stabilità 2017 Tempo indeterminato	Totale a regime
Dirigenti	3	-	3
Funzionario amm-giur.-contabile	6	2	8
Funzionario Valutatore tecnico	6	13	19
Coadiutore	3	2	5
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>35</b>

Il modello organizzativo dell'ANVUR è connotato inoltre da una particolare flessibilità in quanto prevede che l'Agenzia possa avvalersi, ai sensi dell'art. 7, comma 6, del d.lgs. n. 165/2001 di esperti della valutazione.

### SISTEMA DI MISURAZIONE E GESTIONE DELLA PERFORMANCE

#### 2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

L'esigenza di adeguare l'attuale sistema di misurazione e valutazione nasce dall'evoluzione che, dopo la fase di avvio, l'intera organizzazione dell'ANVUR ha registrato con riferimento a:

- messa a regime di diverse linee di attività (es. AVA);
- attribuzione di nuove competenze attribuite dal legislatore (vedi disposizioni in materia di valutazione della performance delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca e le disposizioni in materia di valutazione di strutture e docenti finalizzata all'erogazione di finanziamenti);



- rafforzamento della struttura in termini di risorse umane e finanziarie (basti pensare che con la legge di bilancio 2017 le unità di personale sono state portate da 18 a 35 e le disponibilità finanziarie certe sono passate da 3,5 milioni a 7,5 milioni di euro);
- criticità rilevate nel corso dei cicli precedenti di cui si richiede un allineamento in termini di tempistiche e processi;
- introduzione delle Linee Guida n. 2/2017 e n. 3/2018 del Dipartimento Funzione Pubblica;
- novità introdotte dall'entrata in vigore del CCNL comparto funzioni centrali.

Con delibera del Consiglio Direttivo n. 94 del 28.06.2017, al fine anche di favorire una miglior formazione del processo decisionale, è stato modificato ed integrato il regolamento relativo all'organizzazione e al funzionamento dell'Agenzia.

In particolare sono state ridisegnate le unità organizzative anche in vista dell'assunzione di ulteriori 17 unità di personale ed in coerenza con il processo di crescita e di sviluppo dell'organizzazione, individuando 12 unità organizzative di cui n. 04 unità in staff al Direttore:

<b>Denominazione Unità Organizzativa</b>	<b>Area di Afferenza</b>
UO <i>Risorse Umane</i>	Area Amministrativo Contabile
UO <i>Bilancio &amp; Contabilità</i>	Area Amministrativo Contabile
UO <i>Affari Generali</i>	Area Amministrativo Contabile
UO <i>AVA</i>	Area Università
UO <i>Terza Missione</i>	Area Università
UO <i>Valutazione AFAM</i>	Area Università
UO <i>Valutazione della Qualità della Ricerca</i>	Area Ricerca
UO <i>ASN e Accreditamento Corsi Formazione</i>	Area Ricerca
UO <i>Controlli</i>	In staff al Direttore
UO <i>Segreteria Tecnica/ Affari Legali</i>	In staff al Direttore
UO <i>Valutazione Performance Università e Enti di Ricerca</i>	In staff al Direttore
UO <i>Statistica</i>	In staff al Direttore

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;
- migliorare, ove possibile, ed in funzione delle caratteristiche strutturali delle attività e degli output dell'Agenzia, il rapporto tra obiettivi organizzativi e operativi, indicatori e target attraverso una maggiore integrazione degli indicatori temporali con indicatori di impatto, di risultato o economici;

- 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.

La finalità ultima, sempre tenendo ben presenti la dimensione organizzativa dell'Agenzia, è quella di adottare un sistema maggiormente ispirato alla Balanced Scorecard che consente di lavorare parallelamente su due direttrici particolarmente importanti per lo sviluppo dell'Agenzia:

- la migliore declinazione degli obiettivi sulle strutture intermedie dell'organizzazione (processo di deployment top-down) tesa a responsabilizzare e far crescere il middle management;
- la declinazione delle strategie su diverse prospettive, che oltre a misurare e valutare gli impatti esterni ,permettono di porre attenzione al miglioramento dei processi interni e dello sviluppo delle persone;

Il sistema di misurazione e valutazione è utilizzato per la valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia e della performance individuale del personale sia dirigenziale che non dirigenziale ed è aggiornato annualmente. Infatti, con il d.lgs. 74/2017 sono state apportate modificazioni ed integrazioni al d.lgs. 150/2009 prevedendo in particolare all'art. 7 che *“le pubbliche amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere favorevole dell'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”*.

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, secondo le modalità indicate nel sistema di misurazione e valutazione deve essere collegata a:

- indicatori di performance organizzativa;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- alle competenze e ai comportamenti organizzativi;
- alla capacità di valutare i propri collaboratori.

Il Direttore, i Dirigenti, i funzionari responsabili di unità organizzativa nonché il personale non dirigente saranno valutati sulla scorta di schede obiettivo individuali riportate in allegato.

Per quanto attiene le competenze e i relativi comportamenti organizzativi questi potranno essere declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascuno e potranno diventare importanti nella verifica del livello di competenze comportamentali possedute.

La teoria in materia è infatti ormai piuttosto consolidata ed è accertato che a parità di conoscenze tecniche la differenza nella capacità di ricoprire un ruolo con successo, è fatta dalle competenze comportamentali. Secondo la definizione di Mc Clelland le competenze comportamentali sono *“delle caratteristiche intrinseche individuali causalmente collegate ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione misurabili sulla base di un criterio prestabilito”*.

Da questa definizione si desume una caratteristica fondamentale che le competenze comportamentali devono avere per assumere un interesse nello svolgimento di una mansione: dare adito a comportamenti osservabili.

Il sistema di performance dell'ANVUR intende quindi valorizzare i comportamenti organizzativi nella valutazione delle persone direttamente o non direttamente responsabili di una struttura, poiché ritiene che lo sviluppo delle competenze proprie e delle risorse coordinate sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

## 2.2 le fasi del ciclo di gestione della performance

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

- a) definizione delle linee strategiche per il triennio;
- b) definizione del piano triennale dei fabbisogni delle risorse umane;
- c) definizione del piano in materia di anticorruzione e trasparenza;
- d) definizione degli obiettivi organizzativi e operativi con relativi indicatori e target;
- e) programmazione finanziaria e di bilancio;
- f) monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi;
- g) rendicontazione finanziaria e di bilancio;
- h) valutazione sul conseguimento degli obiettivi;
- i) validazione relazione performance.

Tenuto conto delle specificità dell'Agenzia, la definizione, la condivisione e l'assegnazione degli obiettivi è collocabile temporalmente nel periodo **ottobre/febbraio**.

Entro il mese di ottobre di ciascun anno deve essere deliberato, su proposta del Direttore, il programma triennale delle attività (PTA) che, attraverso una prima analisi sommaria delle azioni in corso, definisce le priorità strategiche dell'ANVUR per il triennio di riferimento.

Si evidenzia che ai sensi dell'art. 3, comma 4 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017 *“le amministrazioni adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi”*.

Sia pur con le specificità dell'Agenzia, occorrerà rafforzare sistemi di rilevazione *del grado di soddisfazione* degli utenti e sviluppare *forme di partecipazione* peraltro già previste dal contesto di riferimento.

Gli utenti esterni concernenti le attività dell'ANVUR sono ben individuabili e si ritiene di dover acquisire – con sempre maggior frequenza – le relative opinioni attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali e questionari online pubblicando gli esiti della rilevazione.

Nel periodo novembre/gennaio, sulla base delle linee strategiche contenute nel programma triennale delle attività, il Presidente definisce gli obiettivi da assegnare al Direttore, mentre il Direttore declina e condivide con i dirigenti gli obiettivi operativi e organizzativi, i relativi indicatori e target. Gli obiettivi nel loro complesso sono approvati entro il 31 gennaio con il Piano della Performance.

La programmazione finanziaria e di bilancio è definita nell'ambito del bilancio di previsione annuale e pluriennale (documenti contabili redatti sulla base del programma triennale) da approvare entro il **31 dicembre**. Entro il **31 gennaio** di ogni anno, dovrà essere approvato il **Piano della Performance** e il **Programma Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**.

Con riferimento al processo di individuazione e assegnazione degli obiettivi operativi del personale i dirigenti di seconda fascia individuano le proposte di obiettivi operativi da assegnare alla struttura e al personale, definendo pesi e target di riferimento, in coerenza con quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, nonché di eventuali obiettivi trasversali compresi quelli in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Le proposte di obiettivi, sia per i Dirigenti che per il personale Responsabile di UO, devono contenere:

- descrizione dell'obiettivo strategico, ove presente;
- descrizione analitica degli obiettivi operativi e organizzativi in coerenza con il PTA;
- descrizione delle attività/processi da espletare;
- individuazione delle risorse umane e finanziarie necessarie;
- individuazione dei pesi per ogni singolo obiettivo operativo individuato;
- individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati;
- individuazione dei target di riferimento;
- individuazione degli obiettivi di trasparenza con annesse azioni e misure;
- individuazione degli obiettivi di prevenzione della corruzione con annesse azioni e misure;

Gli obiettivi svolgono la funzione di indicare priorità, di monitorare i processi critici, di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni lavorative nell'ambito della struttura di afferenza.

E' importante ricordare che gli obiettivi devono essere:

- definiti in termini di risultato
- esplicitati in termini chiari e comprensibili;
- costruiti su dati osservabili, misurabili e valutabili;
- coerenti con la mission dell'Agenzia e con le risorse effettivamente disponibili;
- motivanti e raggiungibili.

Il Direttore, in accordo con i dirigenti, procede:

- alla verifica della significatività degli obiettivi individuali ed organizzativi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali;
- alla eventuale definizione di nuovi obiettivi da rinegoziare con i dirigenti;
- alla valutazione del grado di coerenza con le risorse disponibili;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi operativi e organizzativi;

e, trasmette le proposte all'OIV in tempo utile per la valutazione della metodologia del processo di assegnazione degli obiettivi.

Entro il **31 gennaio** di ogni anno sono approvati e pubblicati sul Portale Amministrazione Trasparente e sul Portale della Performance del DFP:

- ❖ il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);
- ❖ il Piano della Performance (PP);
- ❖ l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Entro il **15 febbraio** di ogni anno:

- il Presidente deve assegnare gli obiettivi al Direttore;
- il Direttore deve:
  - trasmettere a tutto il personale il Piano della Performance e il Sistema di Misurazione;
  - assegnare formalmente ai Dirigenti gli obiettivi organizzativi ed individuali da conseguire;
  - assegnare formalmente ai Responsabili di Unità in Staff gli obiettivi da conseguire;

Entro i quindici giorni successivi all'assegnazione degli obiettivi per l'anno di riferimento, e comunque entro e non oltre il **28 febbraio**, i Dirigenti devono condividere e assegnare formalmente, alle risorse umane afferenti alla propria Area ed ai Responsabili di Unità Organizzativa, gli obiettivi operativi ed organizzativi da conseguire per l'anno di riferimento in coerenza con le proposte approvate nel Piano della Performance e nel PTPCT.

Per il personale neoassunto la formalizzazione degli obiettivi avverrà a conclusione del periodo di prova, fermo restando la valutazione per il suddetto periodo sulla base della partecipazione al

raggiungimento dell'obiettivo di struttura.

Completata la fase di assegnazione degli obiettivi, si avvia l'attività di monitoraggio e di eventuale revisione in corso d'anno (v. punto 2.7). Entro il **31 marzo** dell'anno successivo il Direttore e i Dirigenti concludono, per quanto di competenza, il processo di valutazione dei singoli soggetti, mediante la compilazione di apposite schede che descrivono il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, le risorse utilizzate e le misure adottate in materia di trasparenza e anticorruzione. Le schede contengono gli elementi per assicurare all'OIV il riscontro degli obiettivi conseguiti.

A conclusione del processo entro il **15 giugno** il Consiglio Direttivo approva la Relazione sulla Performance ed entro il **30 giugno** l'OIV provvede a validarla.

Tempi	Esercizio n-1	Esercizio n			Esercizio n+1	
	Entro il 31 dicembre	Entro il 31 gennaio	Entro il 15 febbraio	Entro il 28 febbraio	Entro il 31 marzo	Entro il 30 giugno
<b>Fasi</b>	Approvazione: Programma Triennale Attività, Piano dei Fabbisogni R.U., Bilancio di Previsione, Set degli Indicatori	Definizione e condivisione obiettivi organizzativi e individuali Dirigenti.  Approvazione e pubblicazione Piano Performance, SMVP e PTPCT  Pubblicazione Bilancio & Allegati	Assegnazione Obiettivi al Direttore e ai Dirigenti	Assegnazione obiettivi ai Responsabili UO e al Personale	Conclusione processo di valutazione dei Responsabili di UO e del Personale da parte dei Dirigenti	Approvazione validazione e pubblicazione della Relazione Performance (Esercizio n)

### 2.3 La Performance Organizzativa e individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione si sviluppa essenzialmente lungo due direttrici:

- a) performance organizzativa;
- b) performance individuale.

La delibera n. 89/2010 *“Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance”* della CIVIT stabiliva come la misurazione della *performance organizzativa* è un presupposto indispensabile per una compiuta valutazione della performance complessiva di una organizzazione.

**La performance organizzativa** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione di appartenenza ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione.

In conformità con quanto stabilito dalla normativa vigente e dalle indicazioni formulate dall'A.N.AC., ai fini della rilevazione della performance organizzativa, è importante indicare:

- l'attuazione delle politiche attivate ai fini della soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti,

del livello previsto di assorbimento delle risorse;

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Per garantire tutto ciò si è ritenuto opportuno introdurre nel presente sistema di misurazione e valutazione un approccio orientato alla *Balanced Scorecard* al fine di pervenire ad una migliore declinazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa che sarà effettuata attraverso obiettivi e correlati indicatori articolati in quattro prospettive bilanciate:

1. **prospettiva economico-finanziaria** con la quale si analizzeranno i risultati, in termini di risparmi di spesa realizzati o di efficienze gestionali, ottenuti in relazione alle strategie poste in essere dall'Agenzia per lo svolgimento della propria attività;
2. **prospettiva dei processi interni** che riguarda, invece, la ridefinizione dei processi interni al fine di ridurre i tempi non produttivi ed aumentare l'efficienza amministrativa (semplificazione dei procedimenti amministrativi, ottimizzazione della gestione delle attività progettuali, riqualificazione degli assetti organizzativi, introduzione di "re-engineering" dei processi e attivazione di percorsi di certificazione di qualità);
3. **prospettiva dell'utente finale**, che, per una struttura che eroga un servizio non direttamente quantificabile e condizionato da una pluralità di variabili di carattere politico-sociale, si pone un obiettivo ambizioso identificabile nel grado di soddisfazione da parte dei "clienti finali";
4. **prospettiva dell'apprendimento e dello sviluppo** che, in una struttura organizzativa snella e ad alto valore aggiunto della prestazione lavorativa, assume una particolare valenza strategica in quanto finalizzata alla crescita professionale del personale dipendente.

**La performance individuale** è caratterizzata da obiettivi strettamente connessi alla struttura di appartenenza, non ricompresi nella performance organizzativa, e da obiettivi comportamentali connessi alle competenze da possedere per il profilo e il ruolo ricoperto.

## 2.4 Obiettivi, indicatori e livelli di performance

Gli obiettivi strategici definiti sulla base del Programma Triennale sono declinati in obiettivi strategici e operativi per i singoli asset, a valenza anche pluriennale.

All'interno di ogni categoria di obiettivo (organizzativo e individuale) sono individuati, per l'anno di riferimento, fino ad un **massimo di 4 obiettivi** da assegnare ai Dirigenti, il cui singolo peso nella scheda di assegnazione è definito in relazione alla complessità dell'obiettivo da perseguire.

Nell'ambito degli obiettivi organizzativi e individuali assegnati in coerenza con le indicazioni del Programma Triennale delle Attività, dovranno essere esplicitati anche gli obiettivi trasversali in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione in coerenza con gli obiettivi del PTPCT e le indicazioni della Legge 190/2012 e del d.lgs. 33/2013.

La misurazione del raggiungimento di un obiettivo è deputata a specifici indicatori e target.

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 unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di misurazione e valutazione, 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)

Il livello di risultato ritenuto adeguato rispetto all'obiettivo definisce il target la cui finalità deve essere quella dello stimolo al continuo miglioramento.

Dunque i diversi livelli di performance misurano la diversa adeguatezza del risultato ottenuto.

Si prevedono **tre livelli di performance**: eccellente, buono, sufficiente a cui è associato un coefficiente di risultato pari, rispettivamente ad **1, 0,80 e 0,60**, corrispondente ad un indicatore che ne misura il diverso livello di performance. Per livelli di performance inferiori a 0,60 l'obiettivo si intende conseguito in modo insoddisfacente e dunque non è associato ad alcun coefficiente di risultato.

Il personale non dirigente Responsabile di Unità Organizzative sarà valutato dai Dirigenti di riferimento sulla scorta di schede obiettivo che prevedono:

- Obiettivi individuali (60%);
- Valutazione dei comportamenti organizzativi, gestionali e di relazione osservati (40%).

Il personale non dirigente sarà valutato dai dirigenti con il supporto dei funzionari responsabili di UO in base a schede obiettivo individuali che prevedono:

- Grado di partecipazione al risultato complessivo della struttura di appartenenza (40%);
- Comportamenti organizzativi e gestionali osservati e competenze professionali (60%).

Si riporta di seguito lo schema semplificato della scheda di assegnazione degli obiettivi (allegato 1).

Obiettivi	Livello Performance			Peso
	1 (eccellente)	0,8 (buono)	0,6 (sufficiente)	
Obiettivo 1	Indicatore a)	Indicatore b)	Indicatore c)	
Obiettivo 2	Indicatore a)	Indicatore b)	Indicatore c)	

Il ciclo di revisione degli obiettivi è in generale annuale e sarà svolto in stretta collaborazione con l'OIV tenendo conto del complesso delle informazioni acquisite mediante le verifiche effettuate nell'anno di riferimento.

Revisioni sono possibili anche in corso d'anno, sia per effetto di cause esterne (es. nuove direttive del MIUR), sia per l'eventuale necessità di porre in essere interventi regolativi e correttivi a seguito del monitoraggio in itinere dell'andamento del piano delle attività.

#### Schema rapporti valutatori/valutati

Soggetti valutati	Soggetti Partecipanti alla Valutazione					
	OIV	Presidente	Consiglio Direttivo	Direttore	Dirigente	Funzionario Responsabile UO
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Direttore	Propone sulla base del Rapporto di Autovalutazione del Direttore, della Relazione sulla Performance e delle verifiche documentali	Valuta	Approva			
Dirigenti				Valuta		
Responsabili UO					Valuta	
Personale non Dirigente					Valuta	Supporta il Dirigente

#### 2.5 La Valutazione del Direttore e dei dirigenti

La valutazione del Direttore è effettuata dal Presidente, su proposta dell'OIV, e approvata dal Consiglio Direttivo. Il Direttore sarà valutato con apposita scheda valutativa (allegato 2) che prevede:

- a) per il 70% sulla base degli obiettivi conseguiti dalle singole Aree e pari al risultato medio conseguito dalle strutture stesse;<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Per le annualità di avvicendamento nel ruolo del Direttore, si provvederà ad assegnare Obiettivi relativi ad attività riferibili al periodo di riferimento.



- b) per il restante 30% sulla base della valutazione dei comportamenti e delle capacità organizzative, gestionali e relazionali (secondo le scale di valori indicate di seguito).

Il Direttore provvede annualmente alla misurazione ed alla valutazione del personale dirigente di II fascia attraverso la predisposizione di apposite “Schede Individuali di Valutazione” (allegato 3), che prevedono un bilanciamento tra:

- a) Obiettivi organizzativi (30%);
- b) Obiettivi individuali (40%);
- c) Valutazione dei comportamenti e delle competenze necessarie nel proprio lavoro (30%).

Nel rispetto di quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 recante “Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” così come modificato dal d.lgs. 74/2017, l’indennità di risultato è destinata al miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia della gestione complessiva dell’Agenzia oltre che alla valorizzazione del merito ed al conseguente riconoscimento di meccanismi premiali al personale dirigente di II fascia dell’Agenzia e, pertanto, strettamente connessa al perseguimento degli obiettivi strategici dell’Agenzia, rilevati nella Relazione della Performance.

Per quanto concerne la valutazione dei comportamenti e delle competenze del Direttore e dei Dirigenti, questa avviene attraverso l’attribuzione di punteggi a delle variabili riportate nella scheda di valutazione individuale (allegati 2 e 3) che potranno comportare l’attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 50 punti con le seguenti scale di valori:

- A) 48-50 Coefficiente Eccellente Valore 1,00: Punteggio Ponderato 18
- B) 41-47 Coefficiente Buono Valore 0,80: Punteggio Ponderato 24
- C) 30-40 Coefficiente Sufficiente Valore 0,60: Punteggio Ponderato 30

Per valori al disotto di 30 la valutazione sui comportamenti è da ritenersi inadeguata.

A ciascun dirigente sarà corrisposta la retribuzione di risultato (*Cie*) determinata sulla base della retribuzione di risultato massima spettante (*Cim*), ridotta eventualmente del coefficiente di riduzione individuato all’esito della valutazione da parte del Direttore.

Sulla base della Scheda Individuale di Valutazione, il Direttore, così come ogni Dirigente, potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti. Il raggiungimento di un punteggio pari o superiore al 95% comporta l’erogazione piena della premialità (100%). Per punteggi inferiori il premio sarà sempre corrisposto in misura proporzionale al punteggio conseguito.

Non sarà corrisposta alcuna premialità in caso di raggiungimento di una percentuale inferiore al 60%. Una valutazione inferiore al 50% corrisponde a valutazione negativa.

Il premio spettante al Direttore e ai Dirigenti potrà essere erogato nella misura prevista se, oltre agli obiettivi dell’anno in corso, risultano già conseguiti anche quelli dell’anno precedente, ad eccezione del caso in cui il mancato conseguimento dell’obiettivo derivi da impossibilità oggettive, non sia possibile conseguirlo nell’anno successivo e che lo stesso sia stato tempestivamente comunicato all’organo di vertice e all’OIV.

Pertanto, nel caso di mancato conseguimento di obiettivi di anni precedenti rinviati all’esercizio in corso, il premio previsto per l’anno dovrà essere ridotto della misura del 10% rispetto a quello determinato dalla valutazione.

La correlazione tra valutazione e quota premiale massima spettante per ciascun Dirigente è determinata annualmente in sede di approvazione di apposita disciplina concernente la consistenza finanziaria del Fondo dirigenti e la relativa distribuzione.

PERFORMANCE		DIRIGENTI	DIRETTORE	
		Pesi		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	OBIETTIVI PERFORMANCE	30	70	
PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI	40		
	VALUTAZIONE COMPETENZE	30	30	
Totale		100	100	
<b>DIRIGENTI E DIRETTORE</b>				
VALUTAZIONE RAGGIUNTA		PREMI	OBIETTIVI ANNO N-1	
			SI	NO
>= 95		100%	100%	Riduzione 10%
< 95		In proporzione	Nessuna riduzione	Riduzione 10%

## 2.6 La valutazione del personale non dirigente

In coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia, al fine di migliorare la qualità e l'efficienza dei prodotti e servizi erogati, e garantire la valorizzazione delle competenze e delle professionalità interne, attivando politiche retributive finalizzate dall'incentivazione del merito e dell'innovazione, le risorse del Fondo di Amministrazione del personale non dirigente sono destinati, tra l'altro, ad erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi;

Con una miglior declinazione dell'assetto organizzativo intervenuta nel corso dell'anno 2017, al fine di favorire il processo decisionale, nonché percorsi di crescita professionale, in considerazione del ruolo di responsabilità ricoperto, per i funzionari responsabili di UO è prevista una diversa articolazione della tipologia di valutazione, rispetto al restante personale non dirigente, che riconosce un maggior peso al conseguimento degli obiettivi individuali assegnati e una più puntuale valutazione delle competenze ed in particolare del livello di autonomia, di capacità decisionale e relazionale.

In particolare, i funzionari Responsabili di UO sono valutati dai Dirigenti di riferimento e dal Direttore per le U.O. di Staff, sulla base di un'apposita scheda di valutazione (allegato 4) e nelle seguenti misure:

- a) Obiettivi assegnati (60%);
- b) Valutazione delle competenze necessarie per eccellere nel proprio lavoro (40%).

In coerenza con gli obiettivi organizzativi e individuali del Dirigente dell'Area e del Direttore per le U.O di Staff, verranno individuati, condivisi e assegnati ad ogni Responsabile di Unità Organizzativa fino ad un massimo di **4 obiettivi**, completi di indicatori e target ed il cui singolo peso sarà definito nella scheda di assegnazione in relazione alla complessità.

Per quanto concerne la valutazione delle competenze dei funzionari responsabili di UO questa comporta l'attribuzione di punteggi alle variabili riportate nella scheda di valutazione (allegato 4) che potranno comportare l'attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 50 punti con le seguenti scale di valori:

- 48-50 (coefficiente ottimo 1): Punteggio Ponderato 40;
- 41-47 (coefficiente buono 0,80): Punteggio Ponderato 32;
- 30-40 (coefficiente sufficiente 0,60): Punteggio Ponderato 24.

Per valori al disotto di 30 la valutazione sui comportamenti è da ritenersi inadeguata.

Per il restante personale la valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento o dal Direttore per le U.O. di Staff, avvalendosi, ove necessario del funzionario Responsabile di UO, sulla base di apposita scheda (allegato5) e tenendo conto di alcuni aspetti rilevanti tra cui:

- ✓ Qualità del servizio prestato;
- ✓ Comportamento organizzativo;
- ✓ Requisiti di preparazione professionale;
- ✓ Grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di struttura;
- ✓ Grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali assegnati.

Per il personale si ritiene di dar maggior rilevanza alla valutazione delle competenze rispetto alla componente connessa alla performance della struttura e agli obiettivi individuali nella misura:

- a) Grado di partecipazione al conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura/obiettivi individuali (40%);
- b) Valutazione delle competenze necessarie per eccellere nel proprio lavoro (60%).

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 e la collocazione in due distinte fasce:

Fascia A - (95/100);

Fascia B - (61/94);

Nel rispetto dei principi generali di cui al d.lgs. n. 150/2009 e del CCNL comparto funzioni centrali, considerata l'elevata qualificazione e l'esiguità del personale in servizio, la valutazione di Fascia A potrà essere attribuita complessivamente, fino ad un massimo del 30% del personale non dirigente, a cui andrà corrisposto un premio maggiorato in misura non inferiore al 30% del premio medio erogato al restante personale. Nel caso di superamento della soglia del 30% del personale, verranno considerate di Fascia A le valutazioni con punteggi più alti, fino al raggiungimento della quota.

Avrà diritto al compenso premiale il solo personale che avrà conseguito un punteggio superiore a 60 punti. La valutazione si intende negativa se il punteggio conseguito è inferiore a 45.

Tale articolazione consente da un lato di premiare le unità di personale che conseguono performance organizzative e individuali eccellenti e dall'altro di assicurare un'adeguata differenziazione delle valutazioni in funzione delle posizioni ricoperte, dei risultati conseguiti e dei comportamenti dimostrati. Inoltre, in coerenza con le disposizioni vigenti, sarà cura dei Dirigenti assicurare un'adeguata differenziazione delle valutazioni.

Gli importi delle quote premiali vengono determinate annualmente in attuazione dell'accordo sindacale che definisce la quota annuale del FUA complessivamente distribuibile per compensi incentivanti e tengono conto altresì del punteggio conseguito e del periodo di servizio prestato.

Fascia Premiale	Punteggio (Pi)	Quota Premiale (Qpm)	Criterio	Percentuale personale
Fascia A	95 – 100	In proporzione al punteggio conseguito con una maggiorazione del 30%	proporzionale	Max 30% personale in servizio
Fascia B	61 – 94	In proporzione al punteggio conseguito	proporzionale	rimanente

## 2.7 Monitoraggio, Controllo e Trasparenza del Sistema

Al fine di dare maggiore intensità all'intero ciclo della performance dell'Agenzia è necessario che le fasi della pianificazione e della programmazione siano strettamente connesse e supportate dalle fasi del monitoraggio, del controllo e della rendicontazione.

La pianificazione e la programmazione rappresentano infatti condizione necessaria ma non sufficiente per la realizzazione degli obiettivi aziendali se non supportati da costanti processi di misurazione, monitoraggio e controllo volti a fornire al Management una serie di informazioni qualitative e quantitative sulla gestione al fine di verificare costantemente le condizioni di efficacia ed efficienza della stessa ed eventuali criticità.

Peraltro, come previsto dall'art. 14, comma 6 del d.lgs. n. 150/2009, solo con la validazione da parte dell'OIV della Relazione della Performance prevista dall'art. 10, sarà possibile corrispondere dall'Amministrazione i premi determinati secondo il sistema di misurazione adottato.

In tal senso sono intervenute anche le Linee Guida n. 3/2019 del Dipartimento Funzione Pubblica 2018 in materia di predisposizione, approvazione e validazione della Relazione annuale sulla Performance. Le suddette Linee Guida sostituiscono, per i ministeri, le precedenti deliberazioni della CIVIT/ANAC ed in particolare le delibere n. 05/2012 e n. 06/2012.

La metodologia che si intende utilizzare, seppur semplificata in ragione delle dimensioni e dell'articolazione dell'Agenzia, è quella tipica dei processi di audit con l'identificazione delle aree di indagine, la raccolta e l'analisi delle informazioni e la verifica della congruenza tra gli obiettivi definiti in sede di pianificazione e quelli raggiunti in sede di rendicontazione.

Le attività di monitoraggio saranno strutturate in maniera programmata sia attraverso step periodici, sia mediante incontri e contatti destrutturati ed informali.

Nel corso dell'anno saranno avviati monitoraggi sia attraverso la predisposizione di relazioni da parte dei Dirigenti di Area, sia attraverso controlli conoscitivi ed informativi dell'OIV e della Struttura Tecnica Permanente. Alcuni obiettivi saranno monitorati anche fuori dalle *finestre di monitoraggio* in considerazione di indicatori e target attesi infrannuali.

I Dirigenti delle singole Aree, entro **15 giorni** dalla scadenza del I semestre e entro il **31 marzo** per la Relazione Annuale, devono inoltrare all'OIV e al Direttore, per il tramite della STP, una relazione analitica e particolareggiata contenente per ogni obiettivo organizzativo ed individuale:

- le attività svolte e/o in corso di espletamento;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi alla data della relazione;
- la data di conseguimento dell'obiettivo o il termine previsto di realizzazione;
- il collegamento dell'obiettivo con i bisogni degli stakeholders;
- le eventuali criticità riscontrate;
- le azioni correttive proposte;
- le unità di personale interne ed esterne coinvolte e il grado di partecipazione;
- risorse finanziarie impegnate;
- le misure e le azioni connesse all'obiettivo in materia di trasparenza e anticorruzione;
- eventuale documentazione a supporto (analisi, mappature, rilievi etc).

<b>Finestre Monitoraggio</b>	<b>Data chiusura</b>	<b>Data invio Relazione</b>
I semestre	30.06	15.07
II Semestre - Annuale	31.12	31.03 (n+1)
A richiesta dell'OIV	Fissata dall'OIV	Entro 15 gg dalla richiesta

I Dirigenti, nel caso rilevassero criticità nel perseguimento di particolari obiettivi, devono comunicarlo tempestivamente al Direttore ed all'OIV, per il tramite della STP, attraverso una relazione nella quale motivano i fattori interni ed esterni che condizionano il raggiungimento dell'obiettivo e individuano le opportune azioni correttive.

Vista inoltre la necessità di garantire sempre l'integrazione della performance con le leve della trasparenza e dell'anticorruzione, i Dirigenti dovranno evidenziare e riportare analiticamente, con riferimento ai singoli obiettivi, le misure e le azioni adottate al fine di garantire la massima trasparenza dei dati e delle informazioni agli stakeholders.

La relazione relativa al II semestre assesta i risultati dell'intero anno di riferimento e rappresenta la base per la misurazione e la valutazione del Dirigente e per la predisposizione della **Relazione sulla Performance** di cui all'art. 10 del d.lgs. 150/2009. La stessa pertanto va trasmessa all'OIV e al Direttore, per il tramite della STP, entro e non oltre il **31 Marzo**.

I Dirigenti, pertanto, entro il **31 Marzo**, dovranno aver concluso il processo di valutazione del personale afferente all'Area, compresi i Responsabili di UO, per il tramite delle schede obiettivo individuali (SOI). La STP fornirà all'OIV un report riepilogativo delle valutazioni per verificare la coerenza delle stesse con il SMV e con i risultati raggiunti. .

Il Direttore, entro il **31 Maggio**, sulla base:

- delle Relazioni Obiettivi dei Dirigenti;
- delle Schede di valutazione dei Responsabili di UO;
- delle Schede di valutazione del personale afferente alle singole U.O;
- dei risultati conseguiti e rendicontati;
- delle informazioni acquisite per il tramite della STP e dell'OIV;
- dei risultati conseguiti in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- dei comportamenti rilevati nel corso della gestione,

predisporre e trasmettere all'OIV e al Presidente, per il tramite della STP:

- il Rapporto di Autovalutazione per l'anno di riferimento;
- le Schede Obiettivi Individuali (SOI) dei Dirigenti;
- la proposta di Relazione sulla Performance per l'anno di riferimento.

Entro e non oltre il **15 Giugno** di ogni anno il Consiglio Direttivo procede all'approvazione della **Relazione sulla Performance** redatta ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 150/2009 e delle Linee Guida n. 03/2018.

Il Direttore, entro **5 giorni** dall'approvazione e comunque entro e non oltre il **20 giugno** trasmette all'OIV, per il tramite della STP, la Relazione sulla Performance approvata, ai fini della validazione prevista dall'art. 14, comma 4, lett. c) del d.lgs. 150/2009 e provvede alla sua pubblicazione sul Portale Amministrazione Trasparente e sul Portale della Performance.

L'attività di validazione e pubblicazione degli atti deve concludersi entro e non oltre il **30 giugno**.

Del mancato rispetto delle tempistiche indicate nel presente sistema di misurazione e della mancata trasmissione delle informazioni e dei documenti alla STP e all'OIV da parte del Direttore e dei Dirigenti si dovrà tener conto in sede di valutazione dei comportamenti organizzativi e gestionali del Direttore e dei Dirigenti.

## **2.8. Soggetti e responsabilità**

Coerentemente con la normativa di riferimento e con la delibera n. 1/2012 della ex Civit, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato definito dall'ANVUR, previa

acquisizione del parere dell'OIV.

L'adozione in via formale del sistema è compito dell'organo di indirizzo politico-amministrativo che lo adotta con apposito provvedimento. Infine la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- Dal Presidente che, anche sulla scorta di quanto proposto dall'OIV, valuta la performance del Direttore, sottoponendola all'approvazione del Consiglio Direttivo;
- Dal Direttore, cui compete la misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile e non delle Unità organizzative in posizione di staff;
- Dai Dirigenti di livello non generale cui competerà la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile e non delle Unità Organizzative di diretto riporto;
- Dai Responsabili di U.O. che supportano il Dirigente nella valutazione del personale non dirigente della U.O. di riferimento;
- Personale non dirigente che interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione come soggetto che deve essere informato e coinvolto nell'individuazione degli obiettivi.
- Dall'OIV che esercita le attività di controllo strategico e a cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale esclusivamente del Direttore;
- Dalla struttura tecnica permanente che coadiuva l'OIV, la dirigenza e il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte e funge da interfaccia tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e validazione

## **2.9. Procedure di conciliazione**

L'Agenzia, per quanto riguarda le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance previste dall'art. 7, comma 3, lett. b) del d.lgs. 150/2009, sulla base del parere espresso dalla CIVIT con delibera n.124/2010, ricorrerà all'applicazione dell'art. 410 cpc e s.m.i.

## **MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE**

### **3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

L'Agenzia, nell'ambito della sua struttura organizzativa dispone di una unità organizzativa deputata, tra l'altro, al Controllo di Gestione.

Nel corso dell'anno 2019, saranno valutati ulteriori miglioramenti da apportare al sistema di monitoraggio avviato nell'anno 2018, 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.

#### **4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di bilancio**

Nell'ottica di una maggiore correlazione tra ciclo di programmazione economico-finanziaria e ciclo della performance, sia pur in assenza di un quadro normativo specifico dell'Agenzia che obblighi la stessa alla predisposizione di un programma triennale di attività (si veda l'art. 2, comma 2 del DPR n. 76/2010), si è scelto di provvedere, sin da subito, alla predisposizione di un documento strategico con un orizzonte temporale più esteso, anche in considerazione del fatto che tale documento, ai sensi di quanto previsto dall'art. 8 del regolamento di amministrazione e contabilità, è parte integrante del bilancio di previsione.

Un importante ruolo nel processo di integrazione ricopre sia la mappatura delle attività che il controllo di gestione che il bilancio per missioni e programmi. Lo sforzo compiuto negli anni precedenti ha risentito indubbiamente della necessità di avvalersi inizialmente di un servizio di contabilità esterno che ha reso particolarmente complesso il raccordo tra la fase di liquidazione e ordinazione della spesa.

Il passaggio interno alla contabilità per l'anno 2016, ha consentito per gli esercizi 2018 e 2019 (stante la non l'obbligatorietà per gli enti di cui al DPR n. 97/2003 della redazione del bilancio anche in tale forma) la redazione di un bilancio per missioni e programmi, che ha visto per il 2018 l'inquadramento della spesa dell'Agenzia nella sola Missione 023 "Istruzione universitaria e formazione post-universitaria" – Programma 023.003 "Sistema universitario e formazione post-universitaria", conformemente alla classificazione da parte del MIUR del Trasferimento all'Agenzia. Per il 2019, su indicazione della RGS è stata eseguita l'allocatione della spesa anche nella Missione 032 "Servizi istituzionali e generali delle amm. Pubbliche" – Programmi 032.002 "Indirizzo Politico" e 032.003 "Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza".

Questo nuovo approccio al Bilancio ha favorito indubbiamente l'individuazione delle interrelazioni tra gli obiettivi strategici ed operativi da perseguire e le risorse umane, finanziarie impiegate, introdotta nel Piano della Performance 2019-2021.

Sono in corso implementazioni sugli attuali sistemi informativi che hanno consentito, dall'anno 2018, una sperimentazione della contabilità analitica, seppur finanziaria, con una maggior integrazione tra obiettivi e risorse impiegate. Tale strumento ha permesso un miglior monitoraggio in corso d'anno e consentirà una più significativa rendicontazione per linee attività, contribuendo al miglioramento progressivo e all'integrazione del ciclo di programmazione economico-finanziaria con il ciclo della performance e una più immediata lettura delle risorse umane, finanziarie e strumentali per il conseguimento degli obiettivi definiti nel piano della performance.

L'Agenzia è articolata in un unico Centro di Responsabilità di primo livello, e pertanto lo schema di bilancio viene redatto tenendo conto delle entrate che si prevede di accertare e delle spese che si prevede di impegnare in coerenza con quanto previsto dal Programma delle Attività deliberato dal Consiglio Direttivo.

Nell'ambito del processo di armonizzazione dei sistemi contabili sono state predisposte delle tabelle di correlazione con il nuovo piano dei conti integrato che consentiranno un graduale passaggio ad un bilancio di previsione redatto secondo criteri economico-patrimoniali.

Si rileva, in relazione alle disposizioni attuative dell'art. 2 della legge n. 196/2009, contenute nel decreto legislativo n. 91/2011, che l'adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili dovrà definitivamente entrare a regime con gli effetti dell'atteso nuovo Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 4, comma 3, lettera b), del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91.