

# PIANO DELLA PERFORMANCE

## 2021-2023

Approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 37 del 15 febbraio 2021

## INDICE

Premessa .....	3
<b>1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Mandato istituzionale e riferimenti normativi.....	3
1.2 Gli stakeholder.....	5
1.3 Analisi sulle risorse umane .....	6
1.4 Analisi delle risorse finanziarie.....	7
<b>2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>8</b>
2.1 La Performance Istituzionale .....	9
2.2 La Performance Organizzativa .....	9
2.3 La Performance Individuale .....	10
<b>3. GLI OBIETTIVI SPECIFICI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE .....</b>	<b>11</b>
<b>4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>15</b>
<b>5. GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE .....</b>	<b>19</b>
<b>6. MONITORAGGIO E MODIFICHE IN ITINERE .....</b>	<b>20</b>
<b>7. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE .....</b>	<b>20</b>
<b>ALLEGATO 1 Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile.....</b>	<b>33</b>

## Premessa

Il Piano della Performance dell'ANVUR è redatto ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera a) del [D.Lgs. n.150/2009](#) ed è conforme al [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) (SMVP) attualmente in vigore. Nel 2021 l'Agenzia ha deciso di non aggiornare il SMVP per testarne la sua piena validità dopo la significativa revisione attuata nel 2020.

Il Piano è stato redatto tenendo in considerazione l'esperienza maturata in Agenzia negli anni scorsi, anche in relazione alle proprie attività istituzionali, e seguendo gli indirizzi dell'Ufficio per la Valutazione delle Performance (UVP) del Dipartimento Funzione Pubblica, ivi comprese le recenti [Linee Guida POLA](#), per quanto applicabili alla realtà dell'ANVUR. Sono stati considerati altresì gli esiti dell'analisi del Piano della Performance 2020-2022 eseguita dall'UVP (feedback), delle osservazioni formulate dall'OIV in occasione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità e della Validazione della Relazione sulla Performance per l'anno 2019.

Per quanto concerne la partecipazione degli stakeholder al ciclo della performance dell'ANVUR (ai sensi di quanto disposto dall'art.14 comma 4bis e dall'art. 19bis), anche quest'anno diversi obiettivi sono stati definiti grazie al contributo degli attori principali del comparto università e ricerca. L'Agenzia, d'altronde, sin dalla sua costituzione agisce in ogni suo ambito di attività mediante un confronto sistematico dei principali stakeholder, nazionali e internazionali, come mostrato nel paragrafo 1.2.

Ancora nell'ambito di quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009 (e in particolare dall'art. 4, comma 2, lett. f), sul piano della valutazione esterna, l'Agenzia è attiva in una serie di iniziative europee e internazionali che prevedono momenti di verifica periodici per il rispetto di standard di qualità. Tra questi i più rilevanti sono l'accreditamento presso [ENQA](#) (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*), l'iscrizione a [EQAR](#) (*European Quality Assurance Register for Higher Education*) e al [WFME](#) (*World Federation for Medical Education*), ciascuno dei quali ha condizionato la pianificazione dell'ANVUR ed è stato tradotto in indicatori di performance, riscontrabili nelle tabelle del paragrafo 3.

Per facilitare la lettura del Piano e la sua prospettiva ciclica, infine, si segnalano qui di seguito le principali novità apportate al documento rispetto all'edizione del Piano 2020-21:

- riduzione del numero di obiettivi di performance istituzionale a fronte di un incremento degli indicatori per la loro misurazione;
- accorpamento del paragrafo degli stakeholder (interni ed esterni), per individuare in modo più puntuale il loro coinvolgimento nel ciclo della performance dell'Agenzia;
- descrizione nella parte testuale (paragrafi 2.1 e 2.2) dell'iter che ha condotto alla definizione degli obiettivi e del loro ancoraggio alla pianificazione strategica dell'Agenzia, stabilita dal Consiglio Direttivo nel [Piano Triennale delle Attività](#), approvato con la delibera n. 248 del 10 dicembre 2020;
- introduzione di ulteriori informazioni nello schema degli obiettivi, quali i principali stakeholder di riferimento, il costo delle risorse umane necessarie per conseguirli e il riferimento agli obiettivi specifici nelle tabelle che elencano gli obiettivi operativi delle Aree dirigenziali;
- previsione di una maggiore frequenza nel monitoraggio degli obiettivi.

## 1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

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

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 VQR, tenuto conto delle linee guida definite dal MUR.

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 delle singole Istituzioni (DM 14/2018) e il ruolo di indirizzo e valutazione dell’operato dei NdV (art. 1, comma 644 della [legge 205/2017](#)).

Tenuto conto dell’evoluzione normativa sopra richiamata, i principali ambiti di attività dell’ANVUR sono a oggi riconducibili 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”;
- 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);
- valutazione dei corsi di dottorato ai fini dell’accreditamento ministeriale;
- valutazione dei candidati commissari e classificazione delle riviste ai fini dell’abilitazione scientifica nazionale;
- 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;
- predisposizione di linee guida e valutazione dei piani della performance delle Università e degli EPR vigilati dal MUR;
- redazione del Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca;
- predisposizione di linee guida per procedure uniformi a livello nazionale per la valutazione dei corsi di studio da parte degli studenti.

## 1.2 Gli stakeholder



L'ANVUR è vigilata dal [Ministero dell'Università e della Ricerca](#) (MUR), a cui è inviato annualmente per l'approvazione il Programma Triennale delle Attività predisposto e adottato dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia. Per queste ragioni il MUR è coinvolto formalmente nella definizione delle prospettive strategiche dell'Agenzia e rappresenta senza dubbio il suo primo interlocutore.

In ordine di rilevanza, fanno seguito al Ministero le 98 istituzioni universitarie (61 università statali, 6 scuole superiori a ordinamento speciale, 20 università non statali convenzionali e 11 telematiche), gli enti pubblici di ricerca, sia vigilati dal MUR (14 Enti) sia non vigilati (6 Enti) e le 159 istituzioni del settore AFAM, sia pubbliche che private.

Inoltre, l'attività di valutazione dell'Agenzia, resa pubblica attraverso il sito istituzionale, si offre anche come strumento conoscitivo per tutti i soggetti interessati, a partire dagli studenti e dalle loro famiglie chiamati alla scelta dei corsi e delle sedi universitarie.

L'ANVUR, infine, collabora con altre agenzie di valutazione che fanno parte dell'*European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) di cui ANVUR è membro dal 2019, e con i principali organismi internazionali dell'istruzione superiore e della ricerca, ed è chiamata sempre più a confrontarsi in ambiti che vanno oltre il contesto europeo.

Sul piano formale il coinvolgimento degli stakeholder nelle attività dell'Agenzia è garantito dal [Comitato Consultivo](#), che è disciplinato dal D.P.R. n. 76/2010, che prevede un massimo di 19 membri ed è 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 a report di approfondimenti o indagini specifiche.

A titolo esemplificativo nel 2020 per le attività di valutazione si è proceduto a:

- ricostituire il gruppo di lavoro per la valutazione delle riviste ai fini dell'Abilitazione Scientifica Nazionale;
- nominare i 17 gruppi di esperti valutatori (GEV) che sovrintendono alla VQR 2015-2019;
- insediare un tavolo di lavoro dedicato ai temi della valutazione delle università per giungere alla revisione delle Linee Guida AVA;
- costituire un gruppo di lavoro per l'analisi dell'attività didattica a distanza (DAD) che le università hanno dovuto organizzare nel corso dell'anno;
- ampliare i gruppi di lavoro che si occupano della valutazione delle competenze disciplinari e trasversali degli studenti universitari;
- costituire un tavolo di lavoro con esperti internazionali per migliorare le procedure di valutazione delle Istituzioni AFAM attraverso una graduale introduzione dei principi di Assicurazione della Qualità.

I contributi raccolti in questi incontri hanno influenzato in modo determinante la definizione degli obiettivi di performance 2021-23.

### 1.3 Analisi sulle risorse umane



L’Agenzia è stata istituita inizialmente con una dotazione organica di 18 unità di personale di ruolo, oltre al Direttore. Con la Legge di stabilità 2017 è stata autorizzata l’assunzione di ulteriori 17 unità (totale 35), la cui acquisizione si è completata nel luglio 2019. La legge n. 12/2020 ha ulteriormente incrementato la dotazione organica di 10 unità le cui assunzioni si completeranno nel 2021. Il regime giuridico, il sistema classificatorio e il trattamento economico del personale sono disciplinati dal contratto del comparto di contrattazione collettiva delle Funzioni Centrali. A capo della struttura direzionale generale è posto il Direttore, dirigente di prima fascia a tempo determinato, mentre le tre Aree sono dirette da Dirigenti di seconda fascia, a tempo indeterminato.

Ai sensi dell’art. 12 del DPR n. 76/2010 l’Agenzia è organizzata in una struttura direzionale generale articolata in tre direzioni: *Amministrativo Contabile*, *Valutazione dell’Università* e *Valutazione della Ricerca*.

Tabella 1 Dotazione Organica dell’ANVUR al 1/01/2021

Consistenza organico	Dotazione organica	Posti coperti
Dirigente II fascia	3	3
Funz.amm.vo-giur-cont.le	11	9*
Funz.valutatore tecnico	25	23
Coadiutore	6	4
<b>Totali</b>	<b>45</b>	<b>39</b>

\*include 2 funzionari in aspettativa e un funzionario in comando presso altra amministrazione

Oltre al personale in organico, tenuto conto delle specificità dell’Agenzia, il D.P.R. 76/2010 prevede di potersi avvalere, per lo svolgimento dei compiti istituzionali, di esperti della valutazione. La tabella 2 riporta il dato relativo al 2020 e le stime del fabbisogno degli esperti per le successive annualità.

Tabella 2 esperti della valutazione

Esperti di Valutazione	2020	2021	2022
Esperti a supporto della struttura	15	7	
Esperti CEV, AFAM, Dottorati, ecc.	400	400	400
Esperti VQR e relativo supporto	624	624	624
Referee per VQR 2015-2019 (		10.000	

Le tabelle che seguono forniscono informazioni di dettaglio sul personale dell’Agenzia in merito al genere, alla qualifica e alla fascia di età.

Tabella 3 Personale al 1.1.2021 per struttura, qualifica e genere

	Area Amministrativo-contabile		Area Valutazione della Ricerca		Area Valutazione Università AFAM		Direzione e Staff a supporto		TOTALI**	
	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne
Dirigente I fascia							1		1	
Dirigenti II fascia	1		1		1				3	
Area III -Funz. amm.vo-giuridico-cont.le		4*		1		1	1*	2**	1*	8**
Area III - Funzionario valutatore tecnico			5	4*	5	7	1	1	11	12
Area II – Coadiutore	2	1						1	2	2
<b>Totali</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>22</b>

\* di cui n. 1 funzionaria in aspettativa

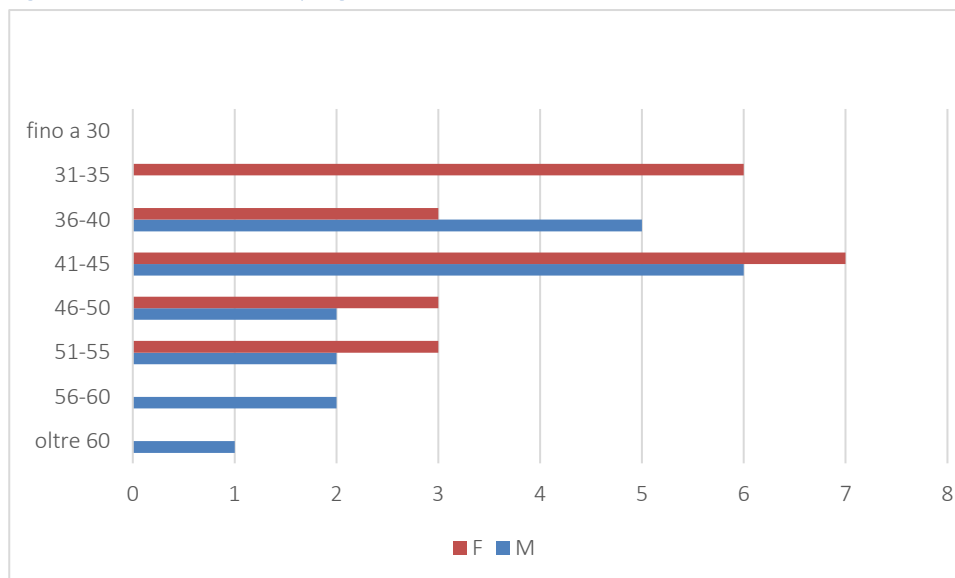
\*\* di cui n. 1 funzionario in comando presso altra amministrazione

\*\*\* di cui n. 1 funzionario in aspettativa da febbraio 2020

Tabella 4 Personale al 1.1.2021 per qualifica e fascia d'età

	fino a 30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	oltre 60
Dirigente I fascia					1			
Dirigenti II fascia						2	1	
Area III - Funz. amm.vo-giuridico-cont.le		1		5	1	2		
Area III - Funzionario valutatore tecnico		4	8	7	2	1		1
Area II - Coadiutore		1		2	1		1	
% sul totale di 40 unità	0%	15%	20%	35%	12,50%	10%	5 %	2,50%

Figura 1 Personale al 1.1.2021 per genere e fascia d'età



#### 1.4 Analisi delle risorse finanziarie



Il finanziamento dell'Agenzia è disciplinato dall'art. 12, comma 7, del DPR n. 76/2010, ai sensi del quale l'Agenzia provvede alla gestione delle spese per il proprio funzionamento nei limiti delle disponibilità finanziarie iscritte a tale scopo nello stato di previsione della spesa del MUR. A seguito del rafforzamento significativo dell'Agenzia operato dalla legge di bilancio 2017, anche la dotazione finanziaria è stata adeguata e resa stabile e certa già nella fase di programmazione, con lo stanziamento in sede di bilancio previsionale dello Stato. In considerazione dell'avvio del progetto VQR 2015-2019 nel corso del triennio 2020-2022 sarà utilizzato parte dell'avanzo di amministrazione vincolato a tal fine.

Per un'analisi più approfondita delle risorse finanziarie disponibili per il triennio 2021-2023, si rinvia al [Bilancio di Previsione 2021](#) con allegato il Bilancio Pluriennale 2021-2023, approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 269 del 17 dicembre 2020. Le tabelle che seguono riportano, per completezza di trattazione, i dati maggiormente rilevanti.

Tabella 5 Entrate finanziarie - previsioni

ENTRATE - Previsioni	2020		2021		2022		2023	
	importo	%	importo	%	importo	%	importo	%
Finanziamento Statale-funzionamento	7.694.026,00	63,06%	7.694.197,00	54,85%	7.697.606,00	78,83%	7.701.050,00	99,36%
Entrate diverse	3.000,00	0,02%	110.490,57	0,79%	49.640,57	0,051%	49.640,57	0,64%
Avanzo di Amministrazione utilizzato	4.503.244,00	36,91%	6.224.224,00	44,37%	2.017.687,00	20,66%	0,00	0,00%
<b>Totale Risorse previste</b>	<b>12.200.270,00</b>	<b>100%</b>	<b>14.028.911,57</b>	<b>100%</b>	<b>9.764.933,57</b>	<b>100%</b>	<b>7.750.690,57</b>	<b>100%</b>
Partite di giro	2.770.000,00		3.740.000,00		3.740.000,00		3.740.000,00	
<b>Totale ENTRATE</b>	<b>14.970.270,00</b>		<b>17.768.911,57</b>		<b>13.504.933,57</b>		<b>11.490.690,57</b>	

(fonte: Bilancio di Previsione Anvur 2021)

Sulla base delle risorse finanziarie a disposizione, compreso il parziale utilizzo degli avanzi di amministrazione degli esercizi precedenti, l’Agenzia ha previsto il finanziamento delle spese del triennio 2021-2023:

Tabella 6 Uscite finanziarie -Previsioni

USCITE - Previsioni	2020		2021		2022		2023	
	importo	%	importo	%	importo	%	importo	%
Organi	1.458.100,00	11,99%	1.444.300,00	10,67%	1.444.300,00	14,98%	1.444.300,00	18,69%
Personale	2.381.164,00	19,59%	2.864.983,14	21,17%	2.871.900,00	29,80%	2.871.900,00	37,16%
Esperti	5.191.231,00	42,70%	6.119.930,02	45,22%	2.561.417,33	26,58%	1.247.774,33	16,14%
Beni e Servizi	2.282.152,00	18,77%	2.117.100,00	15,64%	1.885.501,05	19,56%	1.359.600,00	17,59%
Altro	843.823,00	6,94%	988.098,41	7,30%	875.315,19	9,08%	805.616,24	10,42%
<b>Totale Spese Correnti</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>7.729.190,57</b>	<b>100%</b>
Investimenti	43.800,00		494.500,00		126.500,00		21.500,00	
<b>Totale SPESE</b>	<b>12.200.270,00</b>		<b>14.028.911,57</b>		<b>9.764.933,57</b>		<b>7.750.690,57</b>	
Partite di giro	2.770.000,00		3.740.000,00		3.740.000,00		3.740.000,00	
<b>Totale USCITE</b>	<b>14.970.270,00</b>		<b>17.768.911,57</b>		<b>13.504.933,57</b>		<b>11.490.690,57</b>	

(fonte: Bilancio di Previsione Anvur 2021)

L’incremento delle spese previste per l’anno 2021 si riferiscono ai costi per la realizzazione della VQR 2015-2019, stimati in complessivi € 10.063.625 nel triennio 2020-2022.

## 2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE



In base al proprio mandato istituzionale ogni amministrazione pubblica è chiamata a dichiarare la propria visione e le prospettive strategiche che intende perseguire nel medio-lungo periodo. Sulla base di tali riferimenti strategici l’organizzazione è tenuta a perseguire e assicurare un livello di servizi e funzioni di qualità (in termini di efficienza ed efficacia), garantendo momenti di analisi interna e di ascolto degli stakeholder esterni in una prospettiva di

miglioramento continuo.

L’ANVUR definisce e aggiorna annualmente il proprio [Programma Triennale delle Attività](#) (PTA), che rappresenta il riferimento principale per la successiva pianificazione operativa. Quest’ultima prende forma con il Piano della Performance che, come previsto dall’art. 3 del D.Lgs. 150/2009, prevede tre dimensioni distinte, per quanto strettamente correlate:

- **Performance Istituzionale**, vale a dire la prestazione complessiva dell’Agenzia, che declina in termini operativi l’inquadramento strategico indicato nel PTA, traducendolo in obiettivi che intende perseguire



- a favore dei principali stakeholder e per lo sviluppo del Paese (creazione di “Valore Pubblico”);
- **Performance Organizzativa**, ossia le prestazioni delle strutture che costituiscono l’assetto organizzativo dell’Agenzia, sia a livello dirigenziale che di ciascuna unità organizzativa;
  - **Performance Individuale**, intesa quale contributo fornito dal singolo individuo rispetto al proprio ruolo all’interno dell’organizzazione.

Ciascuna dimensione della performance è programmata, misurata e valutata con specifiche procedure descritte nel SMVP e qui di seguito brevemente riportate.

## **2.1 La Performance Istituzionale**

Il PTA 2021-23 prevede 6 linee strategiche, ciascuna delle quali è stata oggetto di una selezione delle principali attività ivi descritte, che sono state poi tradotte in altrettanti obiettivi specifici (OS). La scelta è avvenuta sulla base delle priorità concordate con il Presidente e il Consiglio Direttivo, in seguito a un’operazione di confronto e dialogo che ha visto protagonista il Direttore e la Dirigenza dell’Agenzia.

Ai 6 obiettivi specifici di performance istituzionale sono stati attribuiti 18 indicatori e target, da un minimo di 1 a un massimo di 6 indicatori per ogni obiettivo. La tabella del paragrafo 3 sintetizza le informazioni necessarie a qualificare ciascun obiettivo, garantendo l’esatta misurazione della performance istituzionale dell’Agenzia nel 2021 e fornendo indicazioni sui target delle annualità successive e sull’eventuale aggiornamento degli indicatori, in funzione dei risultati conseguiti nell’anno corrente. La tabella mostra come gli indicatori considerati per il perseguimento degli obiettivi specifici nel 2021 sono 12 (2 per gli obiettivi OS.1, OS.2 e OS.3; 1 per gli obiettivi OS.4 e OS.5; 4 per l’obiettivo OS.6). I restanti 6 indicatori, dunque, misureranno la performance istituzionale negli anni 2022 e 2023, presumibilmente integrati con ulteriori indicatori che saranno stabiliti all’inizio del triennio 2022-24.

Per la natura delle attività svolte dall’Agenzia non è agevole l’individuazione di indicatori quantitativi a variabilità continua e, per questa ragione – limitatamente ai target 2021 – è prevista dal SMVP una gradazione dei risultati su tre livelli, che stabiliscono un perseguimento minimo del 60%, uno medio dell’80% e uno completo del 100%.

Le tabelle relative agli obiettivi specifici presentano, oltre agli indicatori, ai target per il triennio 2021-23 e ai relativi pesi, una stima del fabbisogno finanziario necessario per il loro perseguimento (corrispondente al costo del personale impegnato) e l’indicazione dei principali stakeholder su cui impattano le attività a essi correlate. Ciò consentirà nel primo semestre del 2022 di organizzare dei momenti di ascolto per introdurre in modo sempre più incisivo procedure di valutazione partecipativa delle performance istituzionali e organizzative dell’Agenzia.

Dal punto di vista interno, infine, le dimensioni limitate dell’Agenzia consentono di organizzare un momento collegiale di condivisione del Piano con tutto il personale, che avverrà subito dopo la sua approvazione.

## **2.2 La Performance Organizzativa**

Si tratta dell’ambito più operativo della performance, vale a dire quello riferito alle strutture che compongono l’assetto organizzativo dell’Agenzia, cui si aggiunge, quest’anno, una dimensione “di progetto” che sarà formalizzata con ogni probabilità nell’aggiornamento del SMVP del 2022 (a tale momento i compiti del personale coinvolto in progetti saranno tradotti in obiettivi individuali).



Le tabelle del paragrafo 4 mostrano – analogamente a quella della dimensione istituzionale – i criteri di misurazione della performance delle aree dirigenziali dell’ANVUR, che consistono nella verifica del perseguimento degli obiettivi operativi (OO), la gran parte dei quali discende, nella prospettiva del

*cascading*, dalla pianificazione strategica (performance istituzionale). Il riferimento a ciascun obiettivo strategico è reso evidente attraverso le prime due colonne delle tabelle dedicate agli obiettivi operativi.

Nel complesso alla Direzione e alle 3 Aree Dirigenziali e sono stati attribuiti 18 obiettivi operativi di performance organizzativa (OO), misurati ciascuno da un singolo indicatore, cui è assegnata per il 2021 la graduazione a tre livelli del target (analogamente a quanto avviene, in coerenza con il SMVP, per la performance istituzionale). Tra questi 15 obiettivi operativi sono collegati agli obiettivi di performance istituzionale (riconoscibili dalla presenza del codice dell'obiettivo/i da cui discendono), mentre i restanti 3 obiettivi (dedicati alla prevenzione del rischio corruttivo) non hanno riferimenti diretti al PTA. Al netto degli obiettivi della Direzione (entrambi dedicati ad attività di coordinamento generale), sono 5 gli obiettivi operativi di natura trasversale: 2 accomunano le Aree tecniche (OO.4R e OO.5U, entrambi legati all'obiettivo specifico OS.5) e 3 dedicati alla prevenzione del rischio corruttivo, assegnati a tutte le aree (OO.5R, OO.6U e OO.5A).

Coerentemente con quanto previsto dal SMVP, nell'arco di 30 giorni dall'approvazione del Piano della Performance saranno individuati gli obiettivi di performance organizzativa delle UO e quelli della nuova dimensione di progetto, utilizzando delle schede analoghe a quelle della performance delle aree dirigenziali, vale a dire con obiettivi che rispondono a una logica di cascading, obiettivi autonomamente proposti dalle UO e obiettivi trasversali.

A questo livello di performance per il 2021 un obiettivo operativo risponde alla logica della valutazione partecipativa, con una previsione di soddisfazione espressa dai principali stakeholder mediante la somministrazione di un apposito questionario (OO.1R).

### **2.3 La Performance Individuale**

A differenza delle dimensioni di performance istituzionale e organizzativa, la valutazione della performance individuale prevede una componente legata alla misurazione degli obiettivi in cui il dipendente è coinvolto (siano essi di natura organizzativa o individuale) e una componente legata ai comportamenti agiti rispetto al proprio ruolo e alla professionalità richiesta (cfr. le schede allegate al SMVP).

L'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede procedure di valutazione distinte tra personale dirigente e/o responsabile di UO e personale privo di incarichi: per i primi deve essere prevalente il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di cui il soggetto è responsabile, mentre per i secondi va considerato il loro "contributo". Con la revisione del SMVP del 2020 l'Agenzia ha individuato una gradualità nel peso delle dimensioni organizzative (misurate mediante il grado di conseguimento degli obiettivi specifici e operativi) sulla valutazione del singolo dipendente, a seconda del ruolo ricoperto.

Ogni unità di personale sarà dunque valutata in considerazione delle schede allegate al SMVP per la componente dei comportamenti e in misura variabile sul perseguimento degli obiettivi di performance istituzionale (limitatamente al Direttore e ai Dirigenti), di quelli di Area Dirigenziale (per i Dirigenti e, in misura più limitata per i Responsabili UO) e di quelli di UO (per i Responsabili e, più limitatamente, per il personale assegnato).

Non è escluso, inoltre, coerentemente con quanto previsto dalla norma, il ricorso a obiettivi di natura prettamente individuale che ciascun superiore gerarchico potrà assegnare ai singoli dipendenti. Tali obiettivi, che saranno indicati nelle apposite schede, hanno la caratteristica, a differenza di tutti gli altri, di essere realizzati con l'impegno esclusivo dei singoli. Come anticipato, infine, per il 2021 saranno formalizzate modalità organizzative legate ai "progetti", che saranno tradotti in obiettivi individuali in attesa di un aggiornamento del SMVP, in cui sarà introdotta questa ulteriore dimensione della performance organizzativa.

Nel presente Piano sono indicati esclusivamente i 2 obiettivi individuali assegnati al Direttore (OI.1 e OI.2) nella tabella del paragrafo 5.

### 3. GLI OBIETTIVI SPECIFICI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE

PESO 40% nella VALUTAZIONE DEL DIRETTORE

PESO 20% nella VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

OBIETTIVI SPECIFICI 2021-2023		PESO OBTV	INDICATORI		PESO IND (2021)	TARGET 2021	TARGET 2022	TARGET 2023	COSTI 2021	STAKEHOLDER
OS.1	Rafforzare la posizione di ANVUR in ambito internazionale	10%	IND.1.1	n. di nuove iniziative internazionali in cui l'Agenzia è attivamente coinvolta (accordi, partnership, convenzioni, bandi ecc.)	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: almeno 4</li> <li>• 80%: almeno 3</li> <li>• 60%: almeno 2</li> </ul>	--	--	38.170€	Istituzioni internazionali e nazionali coinvolte
			IND.1.2	Esito della valutazione intermedia ENQA (Sarà richiesta a ENQA una formulazione di giudizio riconducibile alle tre soglie indicate nei target)	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: in significativo miglioramento</li> <li>• 80%: in miglioramento</li> <li>• 60%: Stabile</li> </ul>	--	--	30.790€	ENQA, MUR, Atenei, Istituzioni AFAM
			IND.1.3	Esito dell'accREDITAMENTO da parte del World Federation for Medical Education (WFME)	-	--	--	Esito positivo	--	--
			IND.1.4	Fasi di avanzamento nella procedura per l'iscrizione al registro EQAR	-	--	Fase 1/2 Conclusione iter candidatura	Fase 2/2 Iscrizione al Registro	--	--
OS.2	Migliorare il sistema della valutazione della ricerca in Italia	20%	IND.2.1	Rispetto delle tempistiche per le seguenti fasi principali della VQR 2015-2019: 1. 22/02/21: inizio conferimento prodotti 2. 01/06/21: inizio valutazione prodotti 3. 30/07/22: pubblicazione rapporto VQR	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: rispetto 1 e 2</li> <li>• 80%: rispetto 2</li> <li>• 60%: rispetto 1</li> </ul>	Rispetto 3	--	6.429.190€	MUR, Atenei, EPR, Istituzione diverse
			IND.2.2	Fasi di avanzamento del Piano per la definizione delle Linee Guida generali per la valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca (vigilati MUR e non) 1. Pubblicazione Linee Guida performance istituzionale 2. Avvio dell'iter per il programma di confronto con i Ministeri vigilanti degli EPR (redazione di un report sintetico sul confronto avviato) 3. Condivisione dell'iter per la definizione di un sistema valutativo per gli EPR con i Ministeri vigilanti (redazione di un piano operativo) 4. Adozione di Linee Guida generali per la valutazione degli EPR	20%	Fase 1 e 2 di 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: entro 15/9</li> <li>• 80%: entro 15/10</li> <li>• 60%: entro 15/11</li> </ul>	Fase 3/4	Fase 4/4	15.760€	MUR, Altri Ministeri vigilanti, EPR
			IND.2.3	n. di collaborazioni istituzionali con altri Ministeri nell'attività di valutazione della ricerca	-	--	Almeno 1 collaborazione formalizzata con l'istituzione di un tavolo di lavoro	da definire in seguito al raggiungimento del target 2022	--	--

OBIETTIVI SPECIFICI 2021-2023		PESO OBTV	INDICATORI		PESO IND (2021)	TARGET 2021	TARGET 2022	TARGET 2023	COSTI 2021	STAKEHOLDER
			IND.2.4	Trasmissione al Ministero della lista dei Dipartimenti nell'ambito della procedura "Dipartimenti di Eccellenza" (in seguito al calcolo dell'ISPD)	-	--	Trasmissione della lista al MUR	--	--	--
			IND.2.5	Fasi di avanzamento per la classificazione delle riviste ai fini dell'ASN: 1. <i>Revisione del regolamento</i> 2. <i>Revisione generale della classificazione</i> 3. <i>Incremento delle finestre annuali per la valutazione</i>	-	--	Fase 1-2	Fase 3	--	--
			IND.2.6	Fasi di avanzamento del progetto esecutivo per definire una piattaforma di raccolta delle informazioni sulla programmazione strategica integrata dei dipartimenti universitari (es. politiche della qualità, politiche di sviluppo della ricerca e della terza missione, politiche di reclutamento) 1. <i>Analisi delle banche dati e delle informazioni a disposizione con il MUR</i> 2. <i>Progetto esecutivo</i> 3. <i>Definizione della piattaforma informatica</i> 4. <i>Raccolta delle informazioni e dei dati</i>	-	--	Fase 1-2-3 di 4	Fase 4/4	--	--
OS.3	Sviluppare un sistema integrato di valutazione delle politiche della qualità della ricerca e formazione superiore in Italia	20%	IND.3.1	Giorni trascorsi fra la consegna del documento AVA 3.0 da parte del GdL e la condivisione con il CD delle relative Linee Guida per le Università	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: non più di 30 gg</li> <li>• 80%: non più di 60 gg</li> <li>• 60%: non più di 90 gg</li> </ul>	--	--	74.330€	MUR, ENQA, CRUI, CUN, CODAU, CONVUI, COMPAQ, CNSU, Atenei
			IND.3.2	Fasi di avanzamento per la revisione complessiva del sistema di selezione degli esperti valutatori (compreso sistema AFAM): 1. <i>Costituzione GdL interno</i> 2. <i>Progetto esecutivo</i> 3. <i>Aggiornamento regolamentare</i> 4. <i>Informatizzazione</i> 5. <i>Adozione del nuovo modello</i>	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: fase 1-2-3</li> <li>• 80%: fase 1-2</li> <li>• 60%: fase 1</li> </ul>	Fase 4-5	--	45.500€	MUR, ENQA, CRUI, CUN, CODAU, CONVUI, COMPAQ, CNSU, Atenei, Istituzioni AFAM, CNAM, NdV, Conferenze AFAM
			IND.3.3	Fasi di avanzamento per la costruzione di un archivio integrato, condiviso e interoperabile sull'occupazione dei laureati: 1. <i>Definizione del progetto e dei principali interlocutori (ISTAT, INAPP, INPS, MUR, CINECA)</i> 2. <i>Avvio progetto esecutivo integrazione ANS e COOB</i>	-	--	Fase 1/2	Fase 2/2	--	--

OBIETTIVI SPECIFICI 2021-2023		PESO OBTV	INDICATORI		PESO IND (2021)	TARGET 2021	TARGET 2022	TARGET 2023	COSTI 2021	STAKEHOLDER
			IND 3.4	Fase di avvio delle visite per l'accreditamento periodico delle Università con modello AVA 3.0, in termini di: 1. <i>Formazione degli esperti</i> 2. <i>Costituzione delle CEV</i> 3. <i>Avvio delle visite</i>	-	--	Fasi 1, 2 e 3	--	--	--
OS.4	Promuovere l'introduzione di un sistema di Assicurazione della Qualità nel settore AFAM	10%	IND.4.1	Fasi di avanzamento delle attività funzionali alla valorizzazione del ruolo dei NdV AFAM: 1. <i>Attivazione di un dialogo sistematico con i NdV delle Istituzioni AFAM con almeno 3 incontri annuali;</i> 2. <i>Definizione dei criteri e delle linee guida per la scelta dei componenti dei NdV da parte delle Istituzioni AFAM ai sensi dell'art. 1, comma 645 della Legge 205/2017;</i> 3. <i>Aggiornamento delle Linee guida per le relazioni annuali dei NdV;</i>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: rispetto 1, 2 e 3</li> <li>• 80%: rispetto 1 e 2</li> <li>• 60% rispetto 1 e 3</li> </ul>	--	--	27.700€	Istituzioni AFAM, NdV, CNAM, Conferenze AFAM
			IND 4.2	% di Istituzioni ex art.11 del DPR 212/2005 sottoposte a valutazione periodica ai sensi della nota MUR 1071/2021	-	--	Almeno 30%	Ulteriore 40%		
OS.5	Fornire ai soggetti istituzionali informazioni e strumenti sul contributo della ricerca e dell'istruzione superiore allo sviluppo del Paese	20%	IND.5.1	Data di presentazione del Rapporto Biennale e (successivamente) impatto dello stesso sul sistema	100%	Edizione 2021: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: entro il 15/10</li> <li>• 80%: entro il 15/11</li> <li>• 60%: entro il 15/12</li> </ul>	Giudizio positivo dei contenuti del Rapporto da parte dei portatori di interesse: MUR, CRUI, CUN, CNAM, CONVUI, CODAU, CNSU, Comitato consultivo ANVUR, CONPER, Conferenze AFAM	Edizione 2023: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: entro il 30/04</li> <li>• 80%: entro il 30/05</li> <li>• 60%: entro il 30/06</li> </ul>	237.570€	MUR, Parlamento, PCM, CIPE, CRUI, CUN, CODAU, CONVUI, COMPAQ, CNSU, CNAM, ConPER, CODIGER, Ministeri, Atenei, EPR, Ist. AFAM, Conferenze AFAM
OS.6	Migliorare l'organizzazione interna e la comunicazione dell'Agenzia	20%	IND.6.1	Mesi trascorsi dalla validazione della proposta di riorganizzazione elaborata dal CD nel 2020 e la presentazione al CD del nuovo regolamento.	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: non più di 3 mesi</li> <li>• 80%: non più di 4 mesi</li> <li>• 60%: non più di 5 mesi</li> </ul>	--	--	32.060€	Personale, OIV ANVUR
			IND.6.2	Realizzazione degli interventi previsti dal POLA	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: Almeno 80% di obiettivi raggiunti</li> <li>• 80%: almeno 60%</li> <li>• 60%: almeno il 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: Almeno 80% di obiettivi raggiunti</li> <li>• 80%: almeno 60%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: Almeno 80% di obiettivi raggiunti</li> <li>• 80%: almeno 60%</li> </ul>	144.670€	Personale, OO.SS, CUG, OIV ANVUR

OBIETTIVI SPECIFICI 2021-2023		PESO OBTV	INDICATORI	PESO IND (2021)	TARGET 2021	TARGET 2022	TARGET 2023	COSTI 2021	STAKEHOLDER
						• 60%: almeno il 50%	• 60%: almeno il 50%		
			IND.6.3 Rispetto delle tempistiche per la chiusura dei seguenti interventi di valorizzazione del personale e miglioramento organizzativo: <i>1. Progressioni economiche orizzontali entro 30/11/2021</i> <i>2. Stipula del Contratto integrativo entro il 30/9/2021</i>	20%	• 100%: rispetto 1 e 2 • 80%: rispetto 1 • 60% rispetto 2	--	--	59.570€	Personale, OO.SS ANVUR
			IND.6.4 n. interventi di miglioramento e rispetto relative tempistiche dei seguenti processi di comunicazione dell'Agenzia: <i>1. Attivazione servizio ufficio stampa</i> <i>2. Riprogettazione del sito web dell'Agenzia</i>	15%	• 100%: rispetto 1 entro 30/05 e affidamento di 2 entro 31/12 • 80%: rispetto di 1 entro 30/05 • 60% rispetto di 1 entro 30/06	--	--	134.540€	MUR, Atenei, EPR, Istituzioni AFAM, Organi di stampa, tutti i soggetti interessati all'attività di ANVUR
			IND.6.5 Fasi di avanzamento del progetto per l'introduzione di un sistema di controllo di gestione <i>1. Progettazione e realizzazione del sistema</i> <i>2. Avvio del sistema e passaggio alla COEP</i>	-	--	Fase 1/2	Fase 2/2	--	--
<b>TOTALE</b>		<b>100%</b>						<b>7.269.820€</b>	

#### 4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PESO 15% nella VALUTAZIONE del DIRETTORE

##### SCHEDA OBIETTIVI AREA DIREZIONE

OBIETTIVI SPECIFICI E INDICATORI		OBIETTIVO OPERATIVO DI AREA DIRIGENZIALE		INDICATORI		PESO	TARGET 2021
OS.1-2-3-4-5-6		OO.1D	Monitoraggio quadrimestrale per l'eventuale aggiornamento del Piano della performance	IND.1D	Tempestività della relazione sul monitoraggio relativo allo stato di realizzazione del Piano Performance al Consiglio Direttivo	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% entro 15 gg dalla scadenza del quadrimestre</li> <li>• 80% entro 30 gg dalla scadenza del quadrimestre</li> <li>• 60% entro 45 gg dalla scadenza del quadrimestre</li> </ul>
OS.1-2-3-4-5-6		OO.2D	Piano attività dell'Agenzia 2022-2024	IND.2D	Data di presentazione al CD del Piano delle Attività 2022-24	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% entro 10 novembre 2021</li> <li>• 80% entro 20 novembre 2021</li> <li>• 60% entro 30 novembre 2021</li> </ul>
<b>TOTALE</b>						<b>100%</b>	

**SCHEDA OBIETTIVI AREA VALUTAZIONE DELLA RICERCA**

PESO 50% nella VALUTAZIONE del DIRIGENTE

OBIETTIVI SPECIFICI E INDICATORI		OBIETTIVO OPERATIVO DI AREA DIRIGENZIALE		INDICATORI		PESO	TARGET 2021
OS.2	IND.2.1	OO.1R	Qualità della procedura VQR 2015-2019	IND.1R	Rispetto delle tempistiche e delle aspettative di giudizio relative all'organizzazione delle seguenti attività: 1. <i>Predisposizione dei fac-simile dei verbali e dei modelli relativi alla valutazione dei prodotti: almeno 15 gg prima dell'operatività dei singoli task</i> 2. <i>Giudizio da parte delle Istituzioni rispetto all'organizzazione e al supporto nello svolgimento delle procedure di accreditamento strutture, accreditamento ricercatori e conferimento prodotti: valutazione media almeno 7/10 (da rilevare su apposito questionario)</i>	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: rispetto 1 e 2</li> <li>• 80% rispetto di 1</li> <li>• 60% rispetto di 2</li> </ul>
		OO.2R	Abilitazione scientifica nazionale 2020-2022	IND.2R	% di rivalutazioni dei giudizi sui candidati commissari accolte a seguito di errori imputabili all'amministrazione	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: Max 2%</li> <li>• 80%: Max 4%</li> <li>• 60%: Max 6%</li> </ul>
OS.2	IND.2.5	OO.3R	Classificazione delle riviste ai fini dell'ASN	IND.3R	% di istanze e segnalazioni pervenute entro l'anno 2020 valutate entro l'anno 2021	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: almeno 80%</li> <li>• 80%: almeno 70%</li> <li>• 60%: almeno 60%</li> </ul>
OS.5	IND 5.1	OO.4R	Contributo dell'Area alla redazione del Rapporto biennale	IND.4R	Rispetto delle tempistiche relative alle seguenti attività di supporto al Direttore per: 1. <i>disponibilità di tutti i dati di pertinenza dell'Area: entro 31/03</i> 2. <i>raggiungimento del target per la presentazione del rapporto nei termini</i>	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: fasi 1 e 2</li> <li>• 80%: fase 2</li> <li>• 60%: fase 1</li> </ul>
-	-	OO.5R	Misure di prevenzione della corruzione	IND.5R	Tempo di realizzazione delle seguenti attività, partendo dall'analisi del rischio corruttivo avviata nel 2020: 1. <i>completamento dell'analisi e la consegna al RPCT dei documenti per il rischio corruttivo dei processi di valutazione dell'Area</i> 1. <i>proposta al RPCT delle misure di contenimento del rischio relativamente ai processi di valutazione dell'Area che riguardano esperti valutatori esterni</i>	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: fasi 1 e 2 entro 30/06</li> <li>• 80%: fasi 1 e 2 entro 31/07</li> <li>• 60%: fase 1 e 2 entro 30/09</li> </ul>
<b>TOTALE</b>						<b>100%</b>	



SCHEDA OBIETTIVI AREA VALUTAZIONE DELLE UNIVERSITÀ E AFAM

PESO 50% nella VALUTAZIONE del DIRIGENTE

OBIETTIVI SPECIFICI E INDICATORI		OBIETTIVO OPERATIVO DI AREA DIRIGENZIALE		INDICATORI		PESO	TARGET 2021
OS.1	IND.1.2	OO.1U	Valutazione intermedia ENQA	IND.2U	Giorni che intercorrono tra l'invio del materiale richiesto per la visita ENQA e l'inizio della visita stessa	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: almeno 40 gg</li> <li>• 80%: almeno 30 gg</li> <li>• 60%: almeno 20 gg</li> </ul>
OS.3	IND.3.1	OO.2U	Monitoraggio e Valutazione periodica dei corsi di studio delle Università	IND.2U	Data della presentazione al CD delle Linee Guida per il monitoraggio periodico dei corsi di studio da parte dei NdV	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: entro 31/5/2021</li> <li>• 80%: entro 30/7/2021</li> <li>• 60%: entro 30/9/2021</li> </ul>
OS.3	IND.3.1	OO.3U	Rapporti finali e procedure di accreditamento periodico delle Università	IND.3U	Tempo medio intercorso tra la data di disponibilità della relazione finale della CEV e l'invio al CD del rapporto di valutazione finale (il riferimento è alle relazioni finali disponibili dal 1/1/2021 al 30/11/2021).	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: 30 gg</li> <li>• 80%: 40 gg</li> <li>• 60%: 50 gg</li> </ul>
OS.4	IND.4.1	OO.4U	Valutazione Istituzioni AFAM	IND.4U	Data di presentazione al CD della revisione della struttura del rapporto di valutazione delle istanze AFAM, al fine di renderne più sintetica ed incisiva la presentazione, con riferimento agli ambiti di valutazione di pertinenza dell'ANVUR	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% entro il 30/03</li> <li>• 80% entro il 30/04</li> <li>• 60% entro il 30/05</li> </ul>
OS.5	IND.5.1	OO.5U	Contributo dell'Area alla redazione del Rapporto biennale	IND.5U	Rispetto delle tempistiche relative alle seguenti attività di supporto al Direttore per: 1. <i>disponibilità di tutti i dati di pertinenza dell'Area: entro 31/03</i> 2. <i>raggiungimento del target per la presentazione del rapporto nei termini</i>	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: fasi 1 e 2</li> <li>• 80%: fase 2</li> <li>• 60%: fase 1</li> </ul>
-	-	OO.6U	Misure di prevenzione della corruzione	IND.6U	Tempo di realizzazione delle seguenti attività, partendo dall'analisi del rischio corruttivo avviata nel 2020: 1. <i>completamento dell'analisi e la consegna al RPCT dei documenti per il rischio corruttivo dei processi di valutazione dell'Area</i> 2. <i>proposta al RPCT delle misure di contenimento del rischio relativamente ai processi di valutazione dell'Area che riguardano esperti valutatori esterni</i>	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: fasi 1 e 2 entro 30/06</li> <li>• 80%: fasi 1 e 2 entro 31/07</li> <li>• 60%: fase 1 e 2 entro 30/09</li> </ul>
<b>TOTALE</b>						<b>100%</b>	

SCHEDA AREA AMMINISTRATIVO CONTABILE

PESO 50% nella VALUTAZIONE del DIRIGENTE

OBIETTIVI SPECIFICI E INDICATORI		OBIETTIVO OPERATIVO DI AREA DIRIGENZIALE		INDICATORI		PESO	TARGET 2021
OS.2-3-5	IND.2.1, 2.4,2.5, 2.6,3.3, 5.1-	OO.1A	Contratto per i servizi informatici con CINECA	IND.1A	Data di approvazione del nuovo contratto da parte del Consiglio Direttivo.	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: entro 30/07</li> <li>• 80%: entro 15/09</li> <li>• 60%: entro 30/10</li> </ul>
OS.6	IND.6.2	OO.2A	Realizzazione degli interventi previsti dal POLA	IND.2A	% raggiungimento obiettivi previsti dal POLA	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: almeno 70%</li> <li>• 80%: almeno 60%</li> <li>• 60%: almeno il 50%</li> </ul>
OS.6	IND.6.1	OO.3A	Regolamentazione dell'Agenzia	IND.3A	n. di specifici regolamenti presentati all'approvazione del CD, tra i seguenti: <i>A) Regolamento di organizzazione degli uffici</i> <i>B) Regolamento per l'accesso atti amministrativi</i> <i>C) Regolamento incarichi esterni personale ANVUR</i> <i>D) Regolamento per acquisto beni e servizi</i>	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: 3 (A e C + uno tra B e D)</li> <li>• 80% 3 (A + B e D)</li> <li>• 60% 2 (A + uno tra B, C, D)</li> </ul>
OS.6	IND.6.1, 6.3, 6.4	OO.4A	Contributo ai principali interventi di miglioramento organizzativo e istituzionale	IND.4A	Rispetto delle tempistiche relative ai seguenti interventi: <i>1. Conclusione delle Progressioni economiche orizzontali: entro 30/11</i> <i>2. Proposta di graduazione delle posizioni organizzative: entro 45 giorni mesi dall'approvazione del Regolamento di riorganizzazione degli uffici</i> <i>3. Aggiudicazione del servizio di Ufficio Stampa: entro 15/06</i> <i>4. Copertura della dotazione organica con personale di ruolo, comandato o a tempo determinato per almeno 39 unità di personale: entro 31/12</i>	35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: almeno 3 su 4</li> <li>• 80%: almeno 2 su 4</li> <li>• 60%: almeno 1 su 4</li> </ul>
-	-	OO.5A	Misure di prevenzione della corruzione	IND.5A	Tempo di realizzazione delle seguenti attività, partendo dall'analisi del rischio corruttivo avviata nel 2020: <i>1. completare l'analisi e la consegna al RPCT dei documenti per il rischio corruttivo dei processi dell'Area entro giugno 2021;</i> <i>2. proporre al RPCT le misure di contenimento del rischio relativamente al personale dell'Agenzia che opera negli ambiti della valutazione entro giugno 2021.</i>	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: fasi 1 e 2 entro 30/06</li> <li>• 80%: fasi 1 e 2 entro 31/07</li> <li>• 60%: fase 1 e 2 entro 30/09</li> </ul>
<b>TOTALE</b>						<b>100%</b>	

## 5. GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE

### SCHEDA OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRETTORE

PESO 15% nella VALUTAZIONE

OBIETTIVI SPECIFICI E INDICATORI		OBIETTIVO OPERATIVO DIRETTORE		INDICATORI		PESO	TARGET 2021
OS.5	IND.5.1	OI.1	Organizzazione del lavoro interno per la redazione del rapporto biennale	IND.1ID	Rispetto cronoprogramma "Rapporto biennale" 1. <i>Costituzione GdL: entro 28/02</i> 2. <i>Verifica della disponibilità di tutti i dati: entro 31/03</i> 3. <i>Presentazione al CD della struttura definitiva del rapporto ai fini della validazione: entro 30/04</i> 4. <i>Raggiungimento del target per la presentazione del rapporto non oltre il 15/10</i>	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%: fasi 2 e 4</li> <li>• 80%: fase 4</li> <li>• 60%: fasi 1, 2 e 3</li> </ul>
OS.6	IND.6.1	OI.2	Riorganizzazione uffici dell'Agenzia	IND.2ID	Mesi trascorsi dall'approvazione del Regolamento di riorganizzazione degli uffici e la nomina dei responsabili delle UO	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% entro 4 mesi</li> <li>• 80% entro 4,5 mesi</li> <li>• 60% entro 5 mesi</li> </ul>
<b>TOTALE</b>						<b>100%</b>	

## **6. MONITORAGGIO E MODIFICHE IN ITINERE**

Nel 2021 sono previsti momenti di monitoraggio più frequenti rispetto agli scorsi anni, per poter intervenire in maniera più tempestiva nell'eventuale rimodulazione di obiettivi, indicatori e target. Proprio per la natura intrinsecamente partecipativa di tutte le attività dell'ANVUR e per la pluralità di interlocutori istituzionali di livello nazionale e internazionale, infatti, l'Agenzia si è trovata sovente a dover modificare in corso d'opera le proprie priorità. Analizzato il contesto di riferimento, dunque, la Direzione si è assunta la responsabilità di aumentare la frequenza dei momenti di verifica del Piano della Performance, coinvolgendo direttamente il Consiglio Direttivo (cfr. obiettivo OO.1D), le Aree e le UO e, ovviamente, l'OIV.

La previsione di un monitoraggio più presente, combinata con la ricerca di soluzioni tecnologiche più efficaci per la gestione della performance, infine, dovrebbero consentire di anticipare l'aggiornamento del PTA 2022-24 (cfr. obiettivo OO.2D) e di conseguenza la pianificazione della performance del prossimo triennio.

## **7. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE**

Si riporta qui di seguito la programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo da parte dell'ANVUR, mediante l'utilizzo del template semplificato per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti predisposto dalla Dipartimento della Funzione Pubblica.

# Piano Organizzativo del Lavoro Agile

## Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

### PARTE 1

#### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, utilizzando, ove possibile, dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo

I dati di seguito riportati si riferiscono alla modalità di lavoro che si è realizzata nell'anno 2020, che si ritiene parzialmente assimilabile a un concetto di telelavoro, piuttosto che di lavoro agile.

Tabella 1 Personale in servizio coinvolto in lavoro agile dal 4/3/2020 al 31/12/2020

Ruolo	n. dipendenti	di cui coinvolti nel lavoro agile (%)
Personale	34	34 (100%)
Dirigenti	4	4 (100%)
Totale	38	38 (100%)

Tabella 2 Giornate lavorate in modalità agile dal 4/3/2020 al 31/12/2020

Ruolo	n. giornate	di cui in modalità agile
Personale	5.941	4.909 (82,62%)
Dirigenti	754	283 (37,53%)
Totale	6.695	5.192 (77,55%)

Tabella 3 Personale con disponibilità di strumenti per il lavoro agile e formazione ricevuta (anno 2020)

Ruolo	con scheda SIM di servizio (%)	con PC portatili forniti dall'Amministrazione (%)	con dispositivi router forniti dall'Amministrazione (%)	con accesso a servizi interni (cloud, VPN) (%)	che ha svolto formazione sugli applicativi (OFFICE 365) (%)
Personale	0 (0%)	4 (12%)	11 (32%)	100%	100%
Dirigenti	4 (100%)	4 (100%)	2 (50%)	100%	100%
Totale	4 (11%)	8 (21%)	13 (34%)	100%	100%

Tabella 4 Investimenti e costi sostenuti per acquisizione di strumenti e formazione per il lavoro agile (anno 2020)

Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile (€)	Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi (€)	Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (€)
€ 6.405 (PC e router)	€ 27.802 (migrazione in cloud)	€ 3.420

Al fine di conoscere come è stato svolto il lavoro agile nel periodo di emergenza sanitaria, nel mese di gennaio 2021 è stato somministrato un questionario a tutti i dipendenti mediante l'applicazione FORMS della piattaforma OFFICE 365. Con il questionario si è inteso indagare le modalità organizzative adottate, gli strumenti utilizzati e il modo in cui i dipendenti hanno vissuto l'esperienza del lavoro agile in termini di benefici percepiti e criticità vissute.

I risultati dell'indagine hanno consentito all'Agenzia di ottenere una fotografia veritiera delle condizioni attuali della nuova modalità di lavoro che, oltre a dare indicazioni preziose per l'individuazione delle priorità degli interventi da programmare con il POLA 2021-23, consentirà di monitorare periodicamente i risultati conseguiti, di impostare eventuali misure correttive in termini organizzativi e di valutare gli impatti generati sul benessere individuale e collettivo.

Qui di seguito si riportano i risultati principali della rilevazione, selezionati in base agli interventi che l'amministrazione intende realizzare per agevolare un utilizzo efficace del lavoro agile:

- più del 60% del personale ha lavorato anche in luoghi diversi dalla propria abitazione, rilevando in tal senso una propensione all'interpretazione corretta del lavoro agile;
- la quasi totalità del personale (84%) ha utilizzato la propria strumentazione informatica che in alcuni casi (27%) non è risultata perfettamente adeguata;
- poco più della metà (57%) dei dipendenti ritiene soddisfacente la qualità della pianificazione delle attività svolte in modalità agile e tra questi quasi tutti (91%) sono soddisfatti anche della rendicontazione adottata, che non è invece ritenuta completamente adeguata dal 24% del personale;
- la maggior parte dei dipendenti (63%) ha una percezione positiva delle competenze acquisite per l'uso degli applicativi del pacchetto Office365, anche se sono proprio le competenze digitali a essere indicate come principale ambito in cui il 62% del personale ritiene di avere necessità di ulteriore formazione;
- la maggior parte del personale (60%) reputa l'esperienza del lavoro agile del tutto comparabile sul piano quantitativo al lavoro in presenza e, tra questi, circa la metà la ritiene qualitativamente più soddisfacente;
- complessivamente l'86% dei dipendenti valuta positivamente l'esperienza del lavoro agile e il 78% vorrebbe svolgere, a regime, almeno il 50% del proprio tempo lavoro in modalità agile.

## PARTE 2

### MODALITA' ATTUATIVE

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.***

Di seguito sono riportate le scelte organizzative su cui si svilupperà la strategia dell'ANVUR nel corso del triennio 2021-2023 rispetto al tema del lavoro agile. Quest'ultimo fa riferimento a un modello che ha l'obiettivo di migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro grazie a un mix di flessibilità, autonomia e collaborazione, introducendo strumenti e ambienti ottimali per i dipendenti.

L'ANVUR ritiene che tale modalità di organizzazione del lavoro sia pienamente compatibile con le attività e i compiti dell'Agenzia. Tuttavia, si rendono necessarie diverse scelte organizzative che di seguito si illustrano e che, per la piena realizzabilità, necessitano altresì di un graduale percorso di riorganizzazione del lavoro e di adeguamento del quadro normativo e contrattuale di riferimento.

Nel corso del triennio 2021-2023, una volta usciti dalla situazione emergenziale e nell'ambito di un modello ordinario di lavoro agile, l'obiettivo è quello di assicurare ordinariamente a tutto il personale che lavora presso l'ANVUR la possibilità di usufruire di tale modalità di lavoro.

Per realizzare tale obiettivo è tuttavia necessario investire su alcuni fondamentali cambiamenti organizzativi, culturali e tecnologici che si riportano di seguito:

- Pianificare maggiormente l'organizzazione del lavoro per obiettivi (intermedi e finali) condivisi nell'ambito di gruppi di lavoro. (1)
- Passaggio ad una struttura organizzativa in cui accanto al modello funzionale classico coesista una organizzazione del lavoro per processi coordinati da un Responsabile di processo (process owner) e con obiettivi di risultato. (2)
- Diffondere e condividere i valori del modello organizzativo dell'ANVUR, favorendo modalità e strumenti di lavoro collaborativo, nonché la soddisfazione e il benessere individuale e di gruppo. (3)
- Formare il personale sui temi del lavoro di gruppo, della leadership collaborativa, della pianificazione del lavoro e dell'orientamento ai risultati. (4)
- Adeguare gli strumenti e le dotazioni di lavoro (es. mix tra da postazioni fisse e postazioni mobili, software e applicativi che consentano il lavoro collaborativo, ecc.) nonché nella destinazione e distribuzione degli spazi dell'Agenzia per renderli funzionali allo svolgimento del lavoro in modalità agile. (5)

Sui ciascuno dei punti sopra riportati l'Agenzia svilupperà nel corso del triennio 2021-2023 una politica di continuo investimento e miglioramento con l'obiettivo finale di giungere entro il 2023 ad un cambiamento strutturale nell'organizzazione del lavoro.

***In questa sezione del Piano, l'Amministrazione descrive sinteticamente le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare.***

#### MISURE ORGANIZZATIVE

- Riorganizzazione degli uffici e riprogettazione dei processi di lavoro collegati agli obiettivi strategici, prevedendo la figura del Responsabile di processo (1 – 2)
- Trasferimento e riorganizzazione in cloud di tutti i documenti di lavoro (5)
- Passaggio da un sistema di rendicontazione delle attività svolte ad un modello di pianificazione e verifica della attività svolte (cose da fare, cose fatte) e degli obiettivi raggiunti (1 – 2)
- Assicurare a tutto il personale, d'intesa con il responsabile di riferimento, la possibilità di scelta dell'articolazione del lavoro in modalità agile (1 – 2)

- Incontri periodici (settimanali, bisettimanali o mensili in relazione al tipo di attività e possibilmente in presenza almeno nel primo anno) tra Direttore - Dirigenti di Area, Dirigenti - Responsabili di UO, Direttore/Dirigenti - Responsabili di processo per la verifica sull'andamento delle attività e sugli obiettivi assegnati (3)
- Incontri periodici (es. mensili nelle prime fasi, trimestrali successivamente) con tutto il personale per valutare lo stato di attuazione del lavoro agile (3)
- Analisi semestrali sul benessere organizzativo (3)
- Possibilità di destinare una parte dei risparmi derivanti dalla maggiore efficacia ed efficienza del lavoro agile a interventi e investimenti a favore del personale per l'organizzazione del lavoro in modalità agile (3)

#### REQUISITI TECNOLOGICI (5)

Per svolgere le attività in modalità di lavoro agile ogni unità di personale, graduando il passaggio dalle postazioni fisse alle postazioni mobili, sarà dotata della seguente dotazione minima:

- Connessione a internet da almeno 4 Mbps in download
- Un PC portatile (completo di webcam, cuffie e microfono)
- Suite di programmi MS Office 365
- In relazione al tipo di attività svolta, una utenza telefonica dedicata su cui reindirizzare le telefonate dell'ufficio

Per quanto riguarda la dotazione infrastrutturale interna e considerato quanto già a disposizione dell'Agenzia, si rende necessario integrare con i seguenti interventi:

- Un sistema VPN
- Sistema di ticketing per comunicare con l'assistenza tecnica

#### FORMAZIONE (4)

- Formazione estesa e differenziata a tutto il personale sugli applicativi OFFICE 365
- Formazione estesa a tutto il personale sui temi della sicurezza digitale
- Formazione per dirigenti e responsabili di UO sul tema della leadership
- Formazione per tutto il personale sul tema dell'organizzazione per obiettivi

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.***

Le scelte sull'organizzazione degli spazi dipenderanno dalla velocità con la quale si potrà sviluppare e consolidare il nuovo modello lavorativo e dalle scelte individuali dei singoli dipendenti. Dal questionario somministrato al personale, citato nella Parte 1, è emerso che circa l'80% dei dipendenti ANVUR vorrebbe svolgere almeno la metà del proprio tempo lavoro in modalità agile. Inoltre, gli interventi sulla sede dell'Agenzia ritenuti prioritari da personale si concentrano, nell'ordine, sul superamento delle postazioni fisse da sostituire con postazioni mobili, sull'aumento delle sale riunioni e sulla disponibilità di uno spazio ristoro.

Sulla base degli elementi rilevati e delle priorità dell'amministrazione, l'Agenzia intende intervenire nel prossimo futuro sui seguenti aspetti: (cfr. obiettivo 1.7)

- Destinare almeno 1/4 degli spazi attualmente utilizzati come uffici a sale riunioni o spazi di co-working;
- Garantire un equilibrato mix tra postazioni PC fisse e postazioni cui collegare pc portatili, in grado di ospitare qualsiasi dipendente o visitatore dell'Agenzia;
- Destinare un ambiente della sede a spazio ristoro.



## PARTE 3

### SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico i soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare le interazioni tra i soggetti. A tale proposito si rammenta che nelle Linee guida è previsto il coinvolgimento dei seguenti soggetti: Dirigenti (con particolare riferimento ai responsabili delle risorse umane), Comitati unici di garanzia (CUG), Organismi indipendenti di valutazione (OIV) e Responsabili della Transizione al Digitale (RTD).*

Nel nuovo modello di organizzazione del lavoro agile, l'amministrazione si pone l'obiettivo di giungere con gradualità ad un utilizzo diffuso del "lavoro intelligente", lasciando al personale la possibilità di proporre responsabilmente come organizzare il lavoro, migliorando l'efficienza nel raggiungimento degli obiettivi assegnati e la qualità della vita. Da questo punto di vista l'ANVUR si ritiene particolarmente funzionale a utilizzare il lavoro agile, sia per la tipologia di attività svolte che non necessariamente richiedono la presenza fisica presso il luogo di lavoro, sia per l'età media (43,5 anni) e la qualità del personale che vi lavora, che certamente rappresentano fattori abilitanti particolarmente favorevoli.

Si pensi, a titolo esemplificativo, alla possibilità di analizzare o redigere i rapporti di valutazione (attività tipica dell'ANVUR), redigere una memoria per un contenzioso, verbalizzare le sedute del Consiglio Direttivo, aggiornare le pagine web di competenza, verificare i requisiti necessari per accreditare un corso di studio o di dottorato: attività che si possono svolgere tranquillamente senza la necessità di essere presenti in ufficio. Allo stesso tempo si rende necessario evitare fenomeni indotti da un eccessivo isolamento individuale che possono essere generati dal lavoro agile e avere ripercussioni negative sulla performance organizzativa dell'Agenzia.

Un tale modello di organizzazione del lavoro richiede un coinvolgimento trasversale, una condivisione di valori tra il personale che opera ai diversi livelli, una padronanza degli strumenti di lavoro collaborativo, un costante monitoraggio sui risultati che l'organizzazione del lavoro sta determinando per l'Agenzia e per i lavoratori. Per raggiungere tali risultati è necessario che tutto il personale sia coinvolto attivamente nel progetto, a prescindere dal ruolo formale attribuito.

Si possono tuttavia identificare alcuni elementi di riferimento nell'ambito dell'organizzazione dell'Agenzia cui sono affidate responsabilità e compiti specifici.

#### **Presidente e Consiglio Direttivo**

Assume un ruolo fondamentale di proposta/confronto/ascolto con il Direttore e i Dirigenti ai fini di decidere la gradualità degli interventi organizzativi per lo sviluppo del lavoro agile nell'ambito della prevista riorganizzazione degli uffici. Il Consiglio è inoltre attivo in diversi processi di lavoro legati agli obiettivi strategici dell'Agenzia e dunque pienamente coinvolto nella nuova modalità mista di lavoro agile e in presenza. Un forte coinvolgimento del CD, con l'identificazione di un consigliere dedicato, è possibile soprattutto nel supporto al processo di trasformazione digitale per il lavoro agile che l'Agenzia avvierà nel 2021 (cfr. [obiettivi 1.1, 1.2, 1.3](#)).

#### **Direttore**

Assume il ruolo di coordinamento, con il supporto dei Dirigenti e dell'UO Performance, nell'organizzazione del lavoro rispetto agli obiettivi definiti dal Presidente e dal Consiglio Direttivo. In questa fase ha un ruolo fondamentale nell'assicurare il coordinamento e la transizione al nuovo modello di lavoro. I suoi compiti principali sono: valorizzare e diffondere all'interno dell'Agenzia una cultura organizzativa orientata ai risultati, condividere con il personale obiettivi e modalità di implementazione del lavoro agile, verificare lo stato di

benessere per l'organizzazione e per il personale, riportare con cadenza almeno quadrimestrale al Consiglio Direttivo lo stato di attuazione del POLA (cfr. [tutti gli obiettivi POLA](#)).

### **Dirigenti**

Hanno un ruolo chiave che richiede un cambiamento di approccio all'organizzazione del lavoro. Nello specifico si rende necessario alimentare in modo costante e continuo il collegamento e le interazioni dei Dirigenti con i responsabili delle UO e, soprattutto nella prima fase, anche con il restante personale. I compiti principali sono: pianificare e verificare che le attività dell'Area e delle relative UO siano svolte in modo efficiente e tempestivo, verificare (anche attraverso i Responsabili di UO) che gli strumenti per il lavoro collaborativo siano funzionanti e che tutti siano in grado di utilizzarli, assicurarsi dell'equa distribuzione delle attività tra il personale e monitorare il conseguimento degli obiettivi delle UO, intervenendo tempestivamente dove necessario. (cfr. [obiettivi 1.1, 1.2, 1.3](#))

### **Responsabili di UO e Responsabili di Progetto**

Dall'anno 2021 l'amministrazione ha intenzione di procedere ad una riorganizzazione complessiva della struttura degli uffici che porterà a identificare, oltre ai Responsabili di UO, anche dei Responsabili di Progetto (che potranno anche essere diversi rispetto ai Dirigenti o ai Responsabili di UO). Per entrambe le figure sarà necessario, in questa prima fase, organizzare il lavoro dell'ambito di rispettiva competenza, con la massima attenzione ad assicurare la gestione, di concerto con i Dirigenti di riferimento, delle attività in presenza e in modalità agile, garantendo la condivisione dei documenti, il coordinamento e la distribuzione delle attività all'interno delle UO (o dei progetti) e il monitoraggio delle scadenze. (cfr. [obiettivi 1.1, 1.2, 1.3](#))

### **Comitato unico di garanzia (CUG)**

Il CUG sarà chiamato a confrontarsi con l'amministrazione sui risultati ottenuti nell'arco del triennio. In particolare, la collaborazione si concentrerà sulla predisposizione delle indagini sul benessere organizzativo (con particolare riguardo alle pari opportunità e alle questioni di genere) e sulle proposte di eventuali di interventi migliorativi. (cfr. [obiettivo 4.1](#))

### **Organismo indipendente di valutazione (OIV)**

Nel 2021 sarà nominato il nuovo OIV dell'Agenzia, il quale sarà direttamente coinvolto nel monitoraggio e nella valutazione dello stato di realizzazione del POLA. L'OIV ha un ruolo di stimolo e di osservazione esterna delle novità organizzative introdotte con il POLA e di verifica della corretta integrazione del lavoro agile nel ciclo di performance. Eventuali novità di tipo metodologico in merito alla gestione del ciclo (pianificazione, monitoraggio e valutazione delle performance) saranno inserite nella revisione 2021 del SMVP dell'Agenzia, che per legge necessita l'approvazione preventiva dell'OIV.

### **Organizzazioni sindacali e RSU**

Le OO.SS e le RSU saranno sentite in relazione agli aggiornamenti del POLA e, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva, coinvolte nelle materie direttamente attinenti.

### **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)**

Il RDT è la figura che si occupa operativamente della trasformazione digitale. Il suo compito è di indicare gli strumenti digitali per implementare gli obiettivi di performance, coordinando lo sviluppo del sistema informativo e assicurando che siano resi disponibili gli strumenti informatici per lo svolgimento del lavoro agile. Proprio per il diffondersi del lavoro agile, l'ANVUR intende rafforzare il ruolo e la posizione del RDT, affinché garantisca la sicurezza delle piattaforme e delle informazioni in esse contenute, collaborando con la dirigenza e con il personale per individuare eventuali criticità. (cfr. [obiettivi 1.5, 1.6](#))

\*\*\*

Dopo aver passato in rassegna i diversi ruoli e compiti che saranno svolti nell'ambito del POLA, si ritiene opportuno fornire di seguito una fotografia complessiva del percorso e del modello interno che ci si propone di adottare per l'implementazione del POLA.

Nello specifico, l'ANVUR prevede la realizzazione dei seguenti interventi, al fine di incentivare lo sviluppo dell'organizzazione del lavoro agile in termini di efficienza ed efficacia.

- Utilizzo estensivo di un'applicazione specifica di Office 365 per la gestione degli obiettivi (sia per l'attribuzione che per il monitoraggio) ed eventuale esplorazione di un programma alternativo da acquisire (cfr. obiettivo 1.2)
- Previsione di momenti di verifica periodica delle attività svolte in modalità agile, in termini di efficacia ed efficienza (cfr. obiettivi 1.1, 1.2, 2.2)
- Rilevazioni semestrali del benessere organizzativo (cfr. obiettivi 4.1)
- Erogazione di formazione specifica sui temi del lavoro agile e indagini sulla qualità e soddisfazione della formazione ricevuta (cfr. Obiettivo 1.4)
- Stima dei fabbisogni formativi e definizione di percorsi specifici e differenziati (cfr. Obiettivo 1.4)
- Stima dei fabbisogni ulteriori in termini di lavoro agile (cfr. Obiettivo 1.6)
- Implementazione di esercizi valutativi sulle attività svolte in modalità agile che prevedano l'ascolto dell'utenza diretta e indiretta (cfr. Obiettivo 4.1)
- Calcolo dei risparmi ottenuti nel 2020 grazie all'applicazione del lavoro agile ai sensi dell'art. 1, comma 870 della legge di bilancio 2021 e destinazione degli stessi ad incremento del FUA.

## PARTE 4

### PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

L'Agenzia ritiene di articolare questa sezione del primo POLA 2021-2023 con riferimento alla sua gradualità di sviluppo, dando evidenza agli elementi di corretto sviluppo progressivo e concentrando l'attenzione sugli obiettivi di:

- Miglioramento delle condizioni abilitanti.
- Modalità e risultati attesi nell'attuazione del lavoro agile.
- Impatti attesi, con particolare riferimento al miglioramento della soddisfazione per la qualità dei risultati raggiunti e del benessere del personale.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	1.1 Costituzione di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Nomina del Gruppo di coordinamento del lavoro agile	-	<i>Costituzione del gruppo e definizione piano di lavoro</i>	-	-	Determina Direttore
	1.2 Garantire un software dedicato per la gestione efficiente del lavoro agile	Fasi per lo sviluppo del sistema	Acquisita licenza OFFICE 365	Fase 1/3 <i>Verifica della strumentazione già acquisita e messa a regime del relativo utilizzo</i>	Fase 2/3 <i>Eventuale integrazione delle dotazioni Hw/Sw</i>	Fase 3/3 <i>Valutazione dell'efficacia del software</i>	Determina Direttore (Amministrazione trasparente)
	1.3 Attuare una programmazione per obiettivi, processi o progetti	Definizione dello schema per l'accordo individuale del lavoro agile in regime ordinario (1.2)	-	<i>Entro scadenza del periodo di emergenza da COVID-19</i>	<i>Stipula accordi individuali con il 100% del personale</i>	-	Delibera Consiglio Direttivo
	1.4 Assicurare la formazione su temi riguardanti il lavoro agile	% dirigenti/responsabili di UO/Progetto che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno (peso 20%)	0	<i>Min 20%</i>	<i>Min 50%</i>	<i>100%</i>	Determina Direttore (Amministrazione trasparente)
		% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno (peso 15%)	0	<i>Min 10%</i>	<i>Min 40%</i>	<i>100%</i>	Determina Direttore (Amministrazione trasparente)
		% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali	100% Formazione base	<i>Min 20% Formazione specifica su singoli applicativi di OFFICE</i>	<i>Min 50% Formazione specifica su singoli applicativi di OFFICE</i>	<i>100% Formazione specifica su singoli applicativi di OFFICE</i>	Determina Direttore (Amministrazione trasparente)

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE	
		nell'ultimo anno (peso 50%)		<i>365 in relazione alle esigenze</i>	<i>365 in relazione alle esigenze</i>	<i>365 in relazione alle esigenze</i>		
		Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (€)(peso 15%)	€ 3.420	<i>Tra € 6.000 - € 8.000</i>	<i>Tra € 8.000 - € 10.000</i>	<i>Tra € 10.000 - € 12.000</i>	Bilancio	
	1.5 Garantire l'accessibilità degli strumenti di lavoro e dei documenti di lavoro da remoto	% applicativi consultabili in lavoro agile (peso 20%)	14 (100%)	100%	100%	100%	-	
		% banche dati consultabili in lavoro agile (peso 20%)	9 (100%)	100%	100%	100%	-	
		Investimenti in hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile (€) (peso 30%)	€ 6.405	<i>Tra € 15.000 - € 20.000</i>	<i>Tra € 15.000 - € 20.000</i>	<i>Tra € 15.000 - € 20.000</i>	Bilancio	
		Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi (€) (peso 30%)	€ 27.802	<i>Tra € 35.000 - € 40.000</i>	<i>Tra € 35.000 - € 40.000</i>	<i>Tra € 35.000 - € 40.000</i>	Bilancio	
	1.6 Assicurare a tutto il personale la dotazione informatica necessaria per lo svolgimento del lavoro in modalità agile	n. PC per lavoro agile (peso 25%)	8	<i>Min 18</i>	<i>Min 32</i>	46	Archivio interno	
		% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati (peso 25%)	34%	<i>Min 50% richiedenti</i>	<i>Min 75% richiedenti</i>	<i>100% richiedenti</i>	Archivio interno	
		Disponibilità di un sistema VPN (peso 50%)	No	<i>SI</i>	-	-	Determina Direttore (Amministrazione trasparente)	
	1.7 Ridefinizione degli spazi attualmente destinati ad uffici tradizionali per facilitare lo svolgimento del lavoro in modalità agile	n. sale riunioni disponibili o spazi di co-working	5	0	+2	+2	-	
		n. di postazioni mobili realizzate (peso 100%)	0	<i>almeno 5</i>	<i>almeno 10</i>	<i>almeno 20</i>	-	
		n. spazi ristoro realizzati	0	0	1	-	-	
	NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	2.1 Garantire lo svolgimento del lavoro agile a tutti i dipendenti che ne facciano richiesta	% lavoratori agili effettivi (peso 50%)	100%	100%	100%	100%	Urbi
		% giornate lavoro agile (peso 50%)	82,6%	Almeno 60%	Almeno 60%	Almeno 60%	Urbi
	2.2 Garantire momenti di confronto interni sull'andamento del lavoro agile	n. di incontri annuali tra dirigenti e responsabili di UO per la verifica dell'andamento delle attività in lavoro agile e degli obiettivi assegnati (peso 50%)	0	Almeno 10	Almeno 10	Almeno 10	-
		n. di incontri trimestrali con tutto il personale per valutare lo stato di attuazione del lavoro agile (peso 50%)	0	1	1	1	-
	2.3 Destinare al FUA i risparmi derivanti dal lavoro agile (buoni pasto e lavoro straordinario) come previsto dall'art. 1, comma 870 della Legge 178/2020.	% del risparmio destinato al FUA	In corso di quantificazione	100%	-	-	Bilancio
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	4.1 Migliorare il livello di soddisfazione e benessere organizzativo	% dipendenti soddisfatti della qualità della pianificazione del lavoro in regime di lavoro agile	57%	60%	65%	70%	Questionario
		Grado di soddisfazione complessiva sul lavoro agile per i dipendenti (su una scala 1-4)	3,32 (su una scala 1-4)	3,4 (su una scala 1-4)	3,5 (su una scala 1-4)	3,6 (su una scala 1-4)	Questionario
		Grado di soddisfazione complessiva sul lavoro agile dei dirigenti e responsabili di UO (su una scala 1-4)	Non rilevato	Almeno 3 (su una scala 1-4)	Almeno 3,2 (su una scala 1-4)	Almeno 3,4 (su una scala 1-4)	Questionario
NOTE							



## **ALLEGATO 1** Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

*L'Amministrazione definisce l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche tenendo conto del grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi e evidenziando le eventuali criticità incontrate e le possibili soluzioni.*

L'ANVUR ha svolto nel corso dell'anno 2020 un'attività di mappatura dei propri processi interni ai fini di una riorganizzazione degli uffici e della definizione di misure di prevenzione del rischio corruttivo, cogliendo l'opportunità di un ripensamento organizzativo anche nella prospettiva di uno sviluppo del lavoro agile. Si riportano qui di seguito i processi mappati suddivisi per aree dirigenziali di competenza, che – dopo attenta valutazione – sono stati classificati come realizzabili in modalità agile. Si tratta della quasi totalità dei processi svolti dall'Agenzia.

### **AREA DELLA DIREZIONE**

#### **UNITÀ ORGANIZZATIVA: SEGRETERIA TECNICA**

##### SEZIONE SUPPORTO SEGRETARIALE

01. Redazione dei verbali delle riunioni istituzionali del Consiglio Direttivo e del Comitato Consultivo e gestione documentale correlata
02. Attività di supporto segretariale al Presidente, al Consiglio Direttivo e al Direttore

##### SEZIONE AFFARI LEGALI

01. Gestione delle pratiche relative al precontenzioso
02. Gestione delle pratiche relative al contenzioso
03. Supporto alle Strutture in materia di diritto di accesso ed evasione delle relative istanze
04. Formulazione pareri in supporto all'attività delle Strutture

#### **UNITÀ ORGANIZZATIVA: UFFICIO CONTROLLI**

01. Definizione Piano Triennale della Performance, monitoraggi e rettifiche
02. Definizione aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)
03. Supporto al processo di Valutazione della Performance dell'Agenzia
04. Supporto all'OIV
05. Definizione Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza
06. Supporto al RPCT per monitoraggi e relazione annuale
07. Supporto a RPCT per gestione Whistleblowing

#### **UNITÀ ORGANIZZATIVA: PERFORMANCE VALUTAZIONE PERFORMANCE UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA**

01. Predisposizione di linee guida, indirizzi in materia di gestione integrata del ciclo della performance
02. Analisi e monitoraggio della documentazione prodotta dalle Università e dagli EPR
03. Gestione dei rapporti e promozione incontri con le Direzioni Generali, gli Uffici Tecnici e i Nuclei di Valutazione nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), nonché con gli OIV degli EPR
04. Analisi ed elaborazione dei dati disponibili e generazione banche dati ad hoc sulle attività tecnico-amministrative delle Università e degli EPR, sui dati di bilancio e su altri dati attinenti al tema della performance

#### **UNITÀ ORGANIZZATIVA: DIREZIONE-UFFICIO DI STATISTICA**

01. Acquisizione ed elaborazione dati
02. Rilevazioni e indagini campionarie
03. Attività di ricerca finalizzata a verificare l'affidabilità di modelli di valutazione, criteri e parametri proposti sui temi della valutazione;
04. Gestione delle banche dati statistiche dell'Agenzia sui temi della valutazione;

## **AREA VALUTAZIONE RICERCA**

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: ASN E ACCREDITAMENTO CORSI DI FORMAZIONE SUPERIORE***

01. Accreditamento e Valutazione dei corsi di Dottorato
02. Classificazione delle Riviste ai fini dell'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN)
03. Valutazione candidati commissari per l'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN)
04. Accreditamento e Valutazione delle scuole di specializzazione di area medica

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: VALUTAZIONE QUALITÀ DELLA RICERCA - VQR***

01. Valutazione della Ricerca VQR
02. Valutazione dipartimenti di eccellenza
03. Valutazione dei progetti di ricerca dei consorzi universitari
04. Definizione di Linee Guida per la valutazione degli EPR

## **AREA VALUTAZIONE UNIVERSITÀ E AFAM**

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: VALUTAZIONE AFAM***

01. Accreditamento iniziale sedi e corsi delle Istituzioni AFAM
02. Accreditamento periodico sedi e corsi delle Istituzioni AFAM
03. Valutazione relazioni Nuclei di Valutazione AFAM
04. Formazione e aggiornamento Albo Esperti

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: AVA***

01. Accreditamento Iniziale sedi e corsi di studio
02. Accreditamento periodico delle Università e dei corsi di Studio
03. Accreditamento Iniziale e Periodico delle Scuole Superiori a Ordinamento Speciale
04. Formazione e aggiornamento Albo Esperti

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: TERZA MISSIONE/IMPATTO***

01. Progettazione e sviluppo di modelli per la raccolta dati
02. Elaborazione di linee guida, criteri, metodologie e indicatori di Terza Missione/Impatto di università ed enti di ricerca
03. Collaborazione con l'Area Ricerca/UO VQR nell'ambito delle attività di Terza Missione/Impatto
04. Analisi normative degli interventi di legislazione, predisposizione delle istruttorie e dei relativi atti a supporto del processo decisionale e progettazione delle procedure valutative associate

## **AREA AMMINISTRATIVO-CONTABILE**

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: CONTABILITÀ E BILANCIO***

01. Gestione del ciclo delle entrate
02. Gestione del ciclo delle spese
03. Predisposizione documenti di Bilancio (preventivo e rendiconto) e relative variazioni in corso d'anno
04. Gestione rapporti con Istituto Cassiere

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: RISORSE UMANE***

01. Organizzazione concorsi per l'assunzione di personale
02. Selezioni per la progressione economica interne del personale
03. Gestione giuridica del personale (autorizzazione per incarichi extraistituzionali, permessi, ferie, ecc.)
04. Trattamento economico fondamentale e accessorio del personale
05. Servizi di formazione al personale

***UNITÀ ORGANIZZATIVA: AFFARI GENERALI***

01. Gestione dei flussi documentali
02. Affidamento di lavori, servizi e forniture (scelta del contraente e atti conseguenti)
03. Gestione dei contratti per lavori, servizi e forniture