

PIANO DELLA PERFORMANCE

2022-2024

Approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 72 del 13 aprile 2022

INDICE

Premessa.....	3
1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE	4
1.1 Mandato istituzionale e riferimenti normativi.....	4
1.2 Gli stakeholder.....	5
1.3 Analisi sulle risorse umane.....	6
1.4 Analisi delle risorse finanziarie.....	7
2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	8
2.1 La Performance Istituzionale.....	8
2.2 La Performance Organizzativa.....	9
2.3 La Performance Individuale.....	10
ALLEGATO 1 – SCHEDE PERFORMANCE 2022-2024	11
3. GLI OBIETTIVI SPECIFICI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE	11
4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
5. MONITORAGGIO E MODIFICHE IN ITINERE.....	26
ALLEGATO 2 – PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) 2022-2024	27
Premessa.....	29
PARTE 1: LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO	30
PARTE 2: MODALITA' ATTUATIVE	32
PARTE 3: SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	35
PARTE 4: PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	38
ALLEGATO 3: Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile	44

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) aggiornato nel febbraio 2022.

Il Piano è stato redatto con la massima attenzione ad assicurare l'integrazione con il Piano delle attività dell'Agenzia per il triennio 2022-2024 in modo da declinare adeguatamente le linee strategiche definite dal Consiglio Direttivo in obiettivi strategici – indicatori e target di risultato. La struttura e gli obiettivi del Piano hanno inoltre tenuto conto 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 2020. Va altresì evidenziato che quest'anno il Piano è adottato con ritardo rispetto all'anno 2021. Si tratta tuttavia di un ritardo riconducibile all'attesa del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze attuativo dell'articolo 6, comma 6 del decreto legge 80/2021 concernente le modalità per l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che avrebbe dovuto essere emanato entro il 31 marzo 2022. Conseguentemente la normativa nazionale (cfr. art. 6, comma 6-bis d.l. 80/2021) ha previsto che l'Agenzia, come le altre amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2 del d.lgs 165/2001, fosse tenuta ad adottare il PIAO entro il 30 aprile 2022. Considerato che ad oggi non è ancora stato adottato il decreto ministeriale sopra richiamato e al fine di evitare ulteriori situazioni di stallo organizzativo, l'Agenzia ha quindi ritenuto opportuno procedere con il presente Piano (nel rispetto del termine del 30 aprile). Ad integrazione del presente Piano si procederà entro la fine del mese di aprile ad aggiornare il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) per il triennio 2022-2024, partendo e dando evidenza dei risultati conseguiti nel corso dell'anno 2021.

Per quanto concerne la partecipazione degli stakeholder al ciclo della performance dell'ANVUR, anche quest'anno diversi obiettivi sono stati definiti con attenzione al coinvolgimento degli attori principali dei settori Università, AFAM e Ricerca.

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 particolarmente attenta a migliorare il suo posizionamento a livello internazionale. Al riguardo obiettivi primari dell'Agenzia per il triennio 22-24 sono il mantenimento dell'accreditamento da parte di [ENQA](#) (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*), l'iscrizione al registro [EQAR](#) (*European Quality Assurance Register for Higher Education*) e l'accreditamento da parte del [WFME](#) (*World Federation for Medical Education*).

Per facilitare la lettura del Piano 2022-2024 e la sua prospettiva ciclica, infine, si segnalano qui di seguito le principali novità apportate al documento rispetto all'edizione del Piano 2021-23:

- declinazione degli obiettivi di performance istituzionale (**obiettivi strategici**) dalle 6 aree strategiche illustrate nel Piano Triennale delle Attività (PTA) 2022-2024;
- definizione di **un solo obiettivo strategico per ciascuna area**, a fronte di un **incremento degli indicatori** per la loro misurazione;
- qualificazione di alcuni obiettivi strategici in termini di **valore pubblico** prodotto dall'Agenzia in un'ottica di **valutazione partecipativa**, con il coinvolgimento dei **portatori di interesse**;
- definizione di **indicatori** di risultato finalizzati a **misurare diversi aspetti degli obiettivi strategici** (rispetto dei tempi, efficacia e qualità delle azioni, soddisfazione dell'utenza esterna e interna, efficienza del lavoro e dell'impiego delle risorse);
- stretto **collegamento** degli obiettivi e degli indicatori della **performance organizzativa** (a livello di area dirigenziale) con gli obiettivi strategici e la **performance istituzionale**;
- completa **informatizzazione** e **integrazione** del **processo** di pianificazione, attribuzione, monitoraggio, misurazione e valutazione degli obiettivi.

1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

1.1 Mandato istituzionale e riferimenti normativi



Le attribuzioni dell’Agenzia ai sensi della legge istitutiva (legge 24 novembre 2006, n. 286 - conversione, con modificazioni, del D.L. 3 ottobre 2006, n. 262) 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.

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, cui si sono aggiunte, a partire dal 2013, le competenze relative al sistema di valutazione delle attività tecnico-amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MUR (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 (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 i cui risultati sono elaborati dall’Agenzia e utilizzati dal Ministero anche per la selezione dei cosiddetti Dipartimenti di eccellenza.

L’ANVUR, inoltre, ha assunto nel corso degli anni un ruolo sempre più rilevante nella valutazione del settore dell’alta formazione artistica, musicale e coreutica (AFAM): alle funzioni ereditate dal CNVVSU si è aggiunta la funzione di valutazione dell’offerta formativa di secondo livello delle singole Istituzioni (DM 14/2018), il ruolo di indirizzo e valutazione dell’operato dei NdV (art. 1, comma 644 della legge 205/2017) e la definizione delle linee guida per la loro composizione (art. 1, comma 305 della legge 234/2021) e la valutazione per l’apertura di corsi di studio in sedi decentrate delle Istituzioni statali (DM 1214/2021).

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’accredimento dei corsi e delle sedi universitarie, concesso dal MUR una volta acquisito il parere dell’Agenzia (sistema denominato AVA - Autovalutazione, Valutazione e Accredimento);
- valutazione dei corsi di dottorato ai fini dell’accredimento ministeriale e periodico;
- 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 definire procedure uniformi a livello nazionale per la valutazione dei corsi di studio da parte degli studenti.

1.2 Gli stakeholder

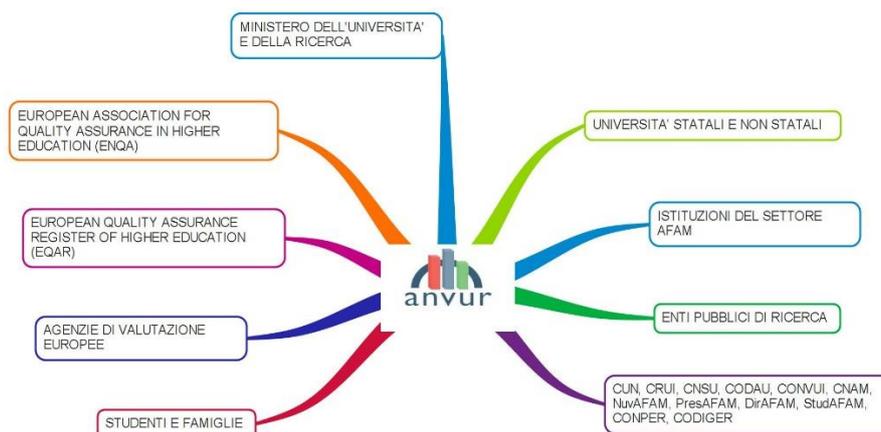
L'attività dell'Agenzia è andata sviluppandosi nel corso degli ultimi anni e con essa anche il livello di confronto e partecipazione con gli stakeholder esterni. Si sta consolidando un modello di Agenzia fortemente aperta al dialogo nella definizione delle metodologie di valutazione; conseguentemente l'impegno al confronto e al coinvolgimento dei portatori di interesse rappresenta una modalità di lavoro che si sta affermando in tutti gli ambiti di valutazione di competenza dell'Agenzia.

Tra i principali stakeholder dell'ANVUR vi è il Ministero dell'Università e della Ricerca (**MUR**), istituito con il decreto-legge 9 gennaio 2020, n. 1, convertito con modificazioni dalla L. 5 marzo 2020, n. 12. Al Ministro dell'Università e della Ricerca, oltre al compito di proporre al Presidente della Repubblica i nominativi dei componenti del Consiglio Direttivo, compete, ai sensi dell'art. 2, comma 2 del DPR 76/2010, l'approvazione del Programma Triennale delle Attività (PTA) predisposto e adottato dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia.

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

L'Agenzia, inoltre, svolge le funzioni di agenzia nazionale sull'assicurazione della qualità tenendo conto delle linee guida europee per l'assicurazione della qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore. Nel 2019 è divenuta membro dell'European Association for Quality Assurance in Higher Education (**ENQA**) e nel corso dell'anno 2023 si sottoporrà alla valutazione dell'European Quality Assurance Register of Higher Education (**EQAR**). L'Agenzia collabora inoltre con le altre Agenzie di valutazione e con gli organismi internazionali rilevanti per l'attività svolta. La figura n. 1 riassume, in uno schema ad albero, i principali stakeholder dell'Agenzia.

Figura 1 – Principali stakeholder dell'ANVUR



1.3 Analisi sulle risorse umane



Per quanto concerne la struttura dell'organico, l'Agenzia ha gradualmente aumentato la propria dotazione nel corso degli ultimi dieci anni. Al momento dell'istituzione e dell'effettivo avvio dell'operatività nell'anno 2011, l'Agenzia contava infatti su una dotazione organica di 18 unità di personale di ruolo. Grazie ai successivi interventi normativi¹ la dotazione organica è stata incrementata e al **31/12/2021** risulta essere pari a **45 unità di personale**, oltre al Direttore Generale. Tenuto conto delle procedure di reclutamento in corso o in fase di avvio, al 31/12/2021 la suddetta dotazione organica risulta formalmente **coperta con 38 unità di personale**, distribuite secondo le qualifiche indicate nella seguente tabella.

Tabella 1 - Dotazione Organica dell'ANVUR al 31/12/2021

Consistenza organico	Dotazione organica a regime	Posti coperti al 31.12.2021	Personale effettivamente in servizio al 31.12.2021
Dirigente II fascia	3	3	3
Funzionario amministrativo-giuridico-contabile	11	8*	6
Funzionario valutatore tecnico	25	23**	18
Coadiutore	6	4	4
Totale	45	38	31

*include 1 funzionario in aspettativa e 1 funzionario in comando presso altra amministrazione

** include 2 funzionari in comando presso altra amministrazione e 3 funzionari in aspettativa

Va tuttavia rilevato che il numero di 38 unità di personale in servizio rispecchia un dato formale a cui in questo momento non corrisponde analoga disponibilità sostanziale. In particolare, soprattutto a seguito dell'avvio del PNRR, diversi funzionari dell'Agenzia sono stati comandati da altre amministrazioni centrali (in primis Presidenza del Consiglio e Ministeri) per essere collocati nelle strutture di missione che si occupano della gestione dei fondi e dei programmi del Piano. Considerato che alcuni altri funzionari sono in posizione di aspettativa, al 31/12/2021 il numero di **persone effettivamente in servizio** presso l'Agenzia è pari a **31 unità**. Il regime giuridico, il sistema classificatorio ed il trattamento economico del personale sono disciplinati dal contratto del comparto di contrattazione collettiva delle Funzioni Centrali e Area Ministeri e Aziende – ex Area I della dirigenza.

Oltre al personale in organico, tenuto conto delle specificità dell'ANVUR, l'articolo 12, comma 4 del D.P.R. 76/2010 prevede che la stessa possa avvalersi, anche per lo svolgimento dei compiti istituzionali, di **esperti della valutazione** che collaborano con gli organi e le strutture dell'Agenzia nell'ambito delle funzioni valutative ad essa attribuite. Relativamente al triennio 2022-2024, la stima del numero di esperti che collaboreranno con l'Agenzia è riportata nella seguente tabella.

Tabella 2 - Esperti della valutazione previsti per il triennio 2022-2024

Tipologia di Esperti Valutazione	2022	2023	2024
Esperti della valutazione a supporto della struttura	7		
Esperti CEV, AFAM, Dottorati, ecc.	300	400	400
Esperti per VQR e relativo supporto	672		
Revisori esterni	500		
Totale	1.479	400	400

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

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 Ministero dell’Università e della Ricerca. La dotazione finanziaria annuale e stabile in fase di programmazione è di circa 7,7 milioni di euro. Tali risorse sono state integrate dal Ministero nel corso del biennio 2019-2020 con un finanziamento vincolato a valere sull’FFO e sul FOE di 2,5 milioni di euro a sostegno delle spese relative alla VQR 2015-2019 e che in parte sono confluiti nell’avanzo di amministrazione del bilancio dell’anno 2022.

Per un’analisi più approfondita delle risorse finanziarie disponibili per il triennio 2022-2024, si rinvia al Bilancio di Previsione 2022 con allegato il Bilancio Pluriennale 2022-2024, approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 291 del 21 dicembre 2021. Le tabelle che seguono riportano, in forma sintetica, i dati maggiormente rilevanti.

Tabella 3 - Entrate finanziarie - previsioni

Entrate - Previsioni	2022		2023		2024	
	importo	%	importo	%	importo	%
Finanziamento Statale- funzionamento	7.697.606,00€	75,37%	7.701.050,00€	99,96%	7.701.050,00€	99,96%
Entrate diverse	36.953,81€	0,36%	3.000,00€	0,04%	3.000,00€	0,04%
Avanzo di Amministrazione utilizzato	2.477.857,85€	24,26%	- €	0,00%	- €	0,00%
Totale Risorse previste	10.212.417,66 €	100%	7.704.050,00 €	100%	7.704.050,00 €	100%
Partite di giro	3.740.000,00€		3.740.000,00€		3.740.000,00€	
Totale Entrate	13.952.417,66 €		11.444.050,00 €		11.444.050,00 €	

(fonte: Bilancio di Previsione Anvur 2022)

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 2022-2024 secondo quanto riportato nella successiva tabella:

Tabella 4 - Uscite finanziarie - Previsioni

Uscite - Previsioni	2022		2023		2024	
	importo	%	importo	%	importo	%
Organi	1.447.800,00€	15,25%	1.447.800,00€	20,13%	1.447.800,00€	19,79%
Personale	2.755.926,61€	29,02%	2.690.250,00€	37,40%	2.690.250,00€	36,78%
Esperti valutatori esterni	2.485.788,05€	26,18%	1.043.222,00€	14,50%	1.131.677,00€	15,47%
Beni e servizi	2.131.980,00€	22,45%	1.581.480,00€	21,99%	1.487.215,00€	20,33%
Altro	674.423,00€	7,10%	429.873,00€	5,98%	557.873,00€	7,63%
Totale Spese correnti	9.495.917,66 €	100%	7.192.625,00 €	100%	7.314.815,00 €	100%
Investimenti	716.500,00€		511.425,00€		389.235,00€	
Totale Spese	10.212.417,66 €		7.704.050,00 €		7.704.050,00 €	
Partite di giro	3.740.000,00€		3.740.000,00€		3.740.000,00€	
Totale USCITE	13.952.417,66 €		11.444.050,00 €		11.444.050,00 €	

(fonte: Bilancio di Previsione Anvur 2022)

Al fine di dare una corretta interpretazione dei dati sopra riportati, si precisa che il decremento delle spese a partire dall'anno 2023 è dovuto alla conclusione del progetto della VQR 2015-2019 prevista per il mese di giugno 2022.

2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE



Il Programma Triennale delle Attività (PTA), nel quale l'ANVUR definisce le prospettive strategiche che intende perseguire nel medio-lungo periodo, rappresenta il riferimento primario per la pianificazione operativa che si concretizza con il Piano della performance e, a regime, con il PIAO.

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

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

2.1 La Performance Istituzionale

Il processo di definizione degli obiettivi strategici è iniziato con la selezione, nell'ambito di ciascuna delle 6 aree strategiche definite nel PTA 2022-24, delle principali attività ivi descritte e tradotte in altrettanti obiettivi strategici concordati con il Presidente e il Consiglio Direttivo e frutto del confronto tra il Direttore e la Dirigenza dell'Agenzia.

A ciascuno dei 6 obiettivi strategici, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), sono stati associati indicatori e target multidimensionali. Nella seguente tabella 5 sono riportati in forma sintetica e con riferimento al triennio 2022-2024 il numero di indicatori considerati per il perseguimento di ciascuno degli obiettivi strategici.

Tabella 5 – N° di indicatori associati agli obiettivi strategici nel triennio 2022-2024

Obiettivo strategico	Indicatori 2022	Indicatori 2023	Indicatori 2024
OS.1 - Consolidamento del ruolo dell'Agenzia a livello internazionale nel sistema dell'EHEA	4	2	2
OS.2 - Sviluppo e consolidamento dei modelli di valutazione del sistema universitario	5	1	1
OS.3 - Sviluppo degli strumenti di valutazione e accreditamento del sistema AFAM	3	1	-
OS.4 - Miglioramento ed elaborazione di strumenti e modalità di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto	5	3	-
OS.5 - Predisposizione di strumenti per l'analisi e il supporto alle politiche del sistema universitario e della ricerca	4	2	-
OS.6 - Miglioramento della qualità e dell'efficacia dell'azione amministrativa	4	2	1
TOTALE	25	11	4

I dati sinteticamente sopra riportati sono analiticamente descritti nell'Allegato 1 dove sono indicati gli obiettivi strategici, i relativi indicatori e target di risultato attesi, opportunamente pesati, la fonte dei dati per il calcolo dei risultati raggiunti, nonché l'elenco dei principali stakeholder su cui impattano le attività a essi correlate.

2.2 La Performance Organizzativa

Si tratta dell'ambito più operativo della performance, vale a dire quello riferito alle Aree dirigenziale e alle Unità Organizzative che compongono l'assetto organizzativo dell'Agenzia.

Le tabelle dell'Allegato 1 mostrano – analogamente a quanto rappresentato per la dimensione istituzionale – i criteri di misurazione della performance della Direzione e delle Aree Dirigenziali dell'ANVUR, che consistono nella verifica del perseguimento degli obiettivi operativi (OO), che, secondo un processo di collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (cosiddetto *cascading*), declinano la performance istituzionale nell'ambito di azione di ogni Area organizzativa. In particolare, il riferimento agli obiettivi strategici è reso evidente dai codici indicati nella prima colonna di ciascuna delle tabelle riportate nell'Allegato 1.



Nelle due successive tabelle 6 e 7 è riportato un quadro di sintesi del processo sopra descritto in modo che sia:

- immediatamente identificabile la relazione tra obiettivi strategici e obiettivi operativi di performance organizzativa assegnati alla Direzione e alle Aree organizzative. Dalla Tabella 6 si coglie, infatti, la numerosità di obiettivi operativi assegnati ad ogni Area e il collegamento degli stessi con gli obiettivi strategici;
- indicata, in aggiunta alla numerosità degli obiettivi operativi della Direzione e delle 3 Aree Dirigenziali, la numerosità degli indicatori su cui sarà misurato il raggiungimento degli stessi. Dalla tabella 7 si evidenzia che gli 11 obiettivi di performance organizzativa saranno misurati attraverso 39 indicatori.

Tabella 6 – N° di obiettivi operativi attribuiti alla Direzione e alle Aree collegati agli obiettivi strategici

Obiettivo strategico	Direzione	Area Valutazione della Ricerca	Area Valutazione delle Università e delle Istituzioni AFAM	Area Amministrativo-contabile	
OS.1 - Consolidamento del ruolo dell'Agenzia a livello internazionale nel sistema dell'EHEA	1	1	1		
OS.2 - Sviluppo e consolidamento dei modelli di valutazione del sistema universitario			1		
OS.3 - Sviluppo degli strumenti di valutazione e accreditamento del sistema AFAM				1	
OS.4 - Miglioramento ed elaborazione di strumenti e modalità di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto			1		1
OS.5 - Predisposizione di strumenti per l'analisi e il supporto alle politiche del sistema universitario e della ricerca					
OS.6 - Miglioramento della qualità e dell'efficacia dell'azione amministrativa			1	1	2
TOTALE	1	3	4	3	

Tabella 7 – N° di obiettivi operativi e indicatori attribuiti alla Direzione e alle Aree

Direzione/Area	N° obiettivi operativi	Numero indicatori
Direzione	1	8
Area Valutazione della Ricerca	3	11
Area Valutazione delle Università e delle Istituzioni AFAM	4	11
Area Amministrativo-contabile	3	9
TOTALE	11	39

Il dettaglio analitico degli obiettivi operativi di performance organizzativa della Direzione e delle Aree è poi riportato nelle tabelle di cui all'Allegato 1.

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, 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.

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 riferiti all'attività della singola unità di personale 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 il recente aggiornamento del SMVP 2022 l'Agenzia ha rimodulato il peso delle dimensioni organizzative (misurate mediante il grado di conseguimento degli obiettivi strategici 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 alle diverse Unità Organizzative).

ALLEGATO 1 – SCHEDE PERFORMANCE 2022-2024

3. GLI OBIETTIVI SPECIFICI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE

SCHEDE OBIETTIVI PERFORMANCE ISTITUZIONALE

PESO 55% nella VALUTAZIONE DEL DIRETTORE

PESO 30% - 40% nella VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI			INDICATORI			TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO (2022)					
INTERNAZIONALIZZAZIONE	OS.1	Consolidamento del ruolo dell'Agenzia a livello internazionale nel sistema dell'EHEA	16%	IND.1.1	Fasi di lavoro ai fini della valutazione di ENQA ed EQAR (Cronoprogramma, istruttoria, aggiornamento)	35%	10 = Invio a ENQA ed EQAR della candidatura per la valutazione 2023 e definizione del TOR + bozza preliminare del SAR 8 = Invio a ENQA ed EQAR della candidatura per la valutazione 2023 e definizione del TOR + struttura del SAR 6 = Invio a ENQA ed EQAR della candidatura per la valutazione 2023 e definizione del TOR	Svolgimento della visita ENQA ed EQAR con il coinvolgimento dei portatori di interesse.		Documentazione interna + Comunicazioni ufficiali con ENQA ed EQAR	ENQA, EQAR, MUR, Università, Istituzioni AFAM, studenti e famiglie
				IND.1.2	Numero di nuove collaborazioni a livello internazionale (Accordi, partecipazioni a gruppi di lavoro, incontri o seminari)	10%	10 = almeno 4 8 = almeno 3 6 = almeno 2		Atti interni (Verbali CD, Protocolli firmati, Inviti)	Altre Istituzioni o Agenzie internazionali	
				IND.1.3	Numero di unità di personale in staff mobility in ingresso o in uscita	20%	10 = almeno 3 unità di personale 8 = almeno 2 unità di personale 6 = almeno 1 unità di personale		Atti interni (Verbali CD, Protocolli firmati, Inviti)	Altre Istituzioni o Agenzie internazionali, Personale dell'Agenzia	
				IND.1.4							

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI			INDICATORI			TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO (2022)					
					Esito delle valutazioni ENQA ed EQAR				Entrambe valutazioni positive	Rapporti ufficiali ENQA ed EQAR	ENQA, EQAR, MUR, Università, Istituzioni AFAM, studenti e famiglie
				IND. 1.5	Fasi di lavoro per la procedura di accreditamento della World Federation for Medical Education (WFME)	35%	10 = Invio della documentazione richiesta per la valutazione 2023 8 = aggiornamento della documentazione richiesta per la valutazione 2023 6 = istruttoria completa della documentazione richiesta per la valutazione 2023	Svolgimento della visita WFME con il coinvolgimento di una Università italiana in cui è attivo il corso di LMCU in Medicina e Chirurgia		Documentazione interna, Comunicazioni ufficiali con WFMA	WFME, MUR, Università con Medicina, studenti e famiglie
				IND. 1.6	Esito dell'accREDITAMENTO WFME				AccREDITAMENTO ottenuto	Rapporto ufficiale WFME	WFME, MUR, Università con Medicina, studenti e famiglie
VALUTAZIONE UNIVERSITA'	OS.2	Sviluppo e consolidamento dei modelli di valutazione del sistema universitario	18%	IND.2.1	Tempi e modalità per la definizione del nuovo Modello di valutazione e accREDITAMENTO periodico delle Università (AVA 3) completo di punti di attenzione e indicatori	40%	10 = entro maggio 2022, previo coinvolgimento degli stakeholder (MUR, CRUI, CONVUI, CODAU, CUN, CNSU) e illustrazione al Comitato Consultivo. 8 = entro 15 giugno 2022, previo coinvolgimento degli stakeholder (MUR, CRUI, CONVUI, CODAU, CUN, CNSU) e illustrazione al Comitato Consultivo. 6 = entro 15 giugno 2022			Documentazione interna + verbali degli incontri	MUR, CRUI, CONVUI, CUN, CNSU, CODAU, Università
				IND.2.2	Conclusione della consultazione pubblica (della	10%	10 = entro giugno 2022 8 = entro metà luglio 2022			Sito web dell'Agenzia	MUR, CRUI, CONVUI, CUN,

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI			INDICATORI			TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO (2022)					
					durata di almeno 3 settimane) del Modello AVA 3		6 = entro luglio 2022				CNSU, CODAU, Università
				IND.2.3	Proposta al MUR ai sensi dell'art. 8, comma 2, lettera b) del DM 289/2021 di integrazione dei criteri di cui al DM 439/2013 entro l'avvio dell'a.a. 2022/23	20%	10 = Proposta entro ottobre 2022 previo incontro con Presidenti CEVS e Direttori delle Scuole 8 = Proposta entro settembre 2022 6 = Proposta entro ottobre 2022	Almeno 1 visita con rapporto di valutazione approvato	Almeno 2 visite con rapporto di valutazione approvato	Documentazione interna + verbali degli incontri	MUR, Scuole Superiori a ordinamento speciale
				IND.2.4	% di incremento degli studenti coinvolti nei test TECO rispetto all'anno 2021	20%	10 = almeno il 20% 8 = almeno il 15% 6 = almeno il 10%		Rapporti di valutazione 2022 vs 2021	MUR, Università, studenti e famiglie	
				IND.2.5	Numero di attività/studi a cui l'ANVUR partecipa attivamente nell'ambito "Circoli di qualità ISTAT"	10%	10 = almeno 3 8 = almeno 2 6 = almeno 1		Comunicazioni con ISTAT, Documenti di istituzione dei circoli della qualità ISTAT	ISTAT, MUR, altri soggetti che partecipano ai circoli di qualità	
ALTA FORMAZIONE ARTISTICA, MUSICALE E COREUTICA (AFAM)	OS.3	Sviluppo degli strumenti di valutazione e accreditamento del sistema AFAM	16%	IND.3.1	Elaborazione di criteri e indicatori per la valutazione dell'attività di ricerca e di produzione artistica	40%	10 = costituzione di un gruppo di esperti italiani e stranieri con 2 incontri entro luglio 2022 8 = costituzione di un gruppo di esperti italiani e stranieri con 2 incontri entro settembre 2022 6 = costituzione di un gruppo di esperti italiani e stranieri con 2 incontri entro ottobre 2022	Elaborazione di una proposta strutturata		Atti interni (Verbali CD, Protocolli firmati, Inviti)	MUR, Istituzioni AFAM
				IND.3.2	Adozione delle Linee Guida per la composizione dei NUV delle Istituzioni AFAM statali	40%	10 = entro marzo 2022 8 = entro aprile 2022 6 = entro maggio 2022		Delibera CD ANVUR	MUR, MEF, Istituzioni AFAM	

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI			INDICATORI			TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO (2022)					
				IND.3.3	% di componenti dei NUV AFAM iscritti all'ALBO ANVUR	20%	10 = almeno 20% 8 = almeno 15% 6 = almeno 10%			Albo ANVUR + Nomine NUV Istituzioni AFAM	MUR, Istituzioni AFAM, studenti e famiglie
VALUTAZIONE RICERCA e RICERCA SULLA VALUTAZIONE	OS. 4	Miglioramento ed elaborazione di strumenti e modalità di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto	18%	IND.4.1	Organizzazione di incontri/seminari di presentazione e approfondimento dei risultati della VQR 2015-2019 a beneficio delle istituzioni valutate o di altre Agenzie internazionali	15%	10 = almeno 4 incontri/seminari 8 = almeno 3 incontri/seminari 6 = almeno 2 incontri/seminari			Atti interni (Sito web, Eventi, Inviti)	MUR, Tutte le Istituzioni valutate
				IND.4.2	Predisposizione di una proposta organica in vista della VQR 2020-2024	25%	10 = Avvio di un assessment internazionale della procedura VQR 2015-2019 in vista di una successiva proposta al MUR a seguito di attenta valutazione dei benefici, dei costi e dell'impatto anche a seguito di assessment internazionale della procedura VQR 2015-2019 8 = Invio di una proposta al MUR a seguito di attenta valutazione dei benefici, dei costi e dell'impatto della procedura VQR 2015-2019 6 = Avvio di un assessment interno della procedura VQR 2015-2019	Invio di una proposta al MUR a seguito di attenta valutazione dei benefici, dei costi e dell'impatto anche a seguito di assessment internazionale della procedura VQR 2015-2019	Atti interni (Verbali CD, Delibere, documenti di lavoro)	MUR, Tutte le Istituzioni valutate	
				IND.4.3	Tempi di formulazione di una proposta al Ministero per	25%	10 = invio al MUR entro novembre 2022 8 = bozza entro novembre 2022		Atti interni (Verbali CD, Delibere,	MUR, Università, studenti e famiglie	

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI			INDICATORI			TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO (2022)					
					l'adozione della nuova Scheda Unica annuale della Ricerca e della Terza Missione/Impatto (SUA RD/TM).		6 = bozza entro dicembre 2022			documenti di lavoro)	
				IND.4.4	Definizione di un sistema di valutazione delle Infrastrutture di Ricerca degli EPR			Definizione del sistema di valutazione		Delibera CD	MUR, EPR
				IND.4.5	Verifica ed eventuale proposta di aggiornamento dei valori-soglia dell'ASN			verifica ed eventuale aggiornamento entro primo trimestre 2023		Delibera CD	MUR, Università, CUN
				IND.4.6	Modalità di formulazione e qualità della proposta di Linee Guida per l'accREDITAMENTO dei dottorati in attuazione di quanto previsto dal DM 226/2021	20%	10 = all'esito del lavoro definito d'intesa con un gdl composto da esperti esterni ne deriva un sostanziale recepimento della proposta ANVUR nell'ambito delle Linee Guida adottate dal MUR 8 = sostanziale recepimento della proposta ANVUR nell'ambito delle Linee Guida adottate dal MUR 6 = parziale recepimento della proposta ANVUR nell'ambito delle Linee Guida adottate dal MUR			Delibera CD, DM Linee Guida	MUR, Università, EPR, Istituzioni AFAM, Altre Istituzioni Pubbliche/Private che partecipano ai corsi di dottorato
				IND.4.7	Modalità e tempistica di comunicazione agli atenei degli aspetti fondamentali di	15%	10 = presentazione agli atenei nel corso del II semestre 2022 a seguito di confronto con gdl composto			Atti interni (Verbali CD, Delibere, documenti di lavoro)	MUR, Università

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI			INDICATORI			TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO (2022)					
					progettazione del sistema di assicurazione della qualità della formazione dottorale in conformità agli Standard per l'assicurazione della qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore (EHEA)		anche da componenti esterni 8 = presentazione agli atenei nel corso del II semestre 2022 6 = invio delle indicazioni atenei nel corso del II semestre 2022				
ALTRE ATTIVITA' SPECIFICHE ISTITUZIONALI	OS. 5	Predisposizione di strumenti per l'analisi e il supporto alle politiche del sistema universitario e della ricerca	14%	IND.5.1	Tempi di presentazione del Rapporto biennale	35%	10 = entro settembre 2022 8 = entro ottobre 2022 6 = entro novembre 2022			Atti interni (Sito web, Eventi, Inviti)	MUR, Università, EPR, Istituzioni AFAM, studenti e famiglie
				IND.5.2	% di partecipanti soddisfatti della qualità e dei contenuti illustrati durante gli eventi di presentazione delle attività dell'Agenzia.			almeno l'80% delle risposte		Questionari ANVUR	Tutti i soggetti che partecipano agli eventi ANVUR
				IND.5.3	Aggiornamento delle Linee Guida Performance Università approvate a luglio 2015 e a gennaio 2019	20%	Adozione delle linee guida a seguito di formazione di specifico gdl composto dai rappresentanti delle Università e del MUR 8 = Predisposizione di una bozza delle linee guida a seguito di formazione di specifico gdl composto dai rappresentanti delle Università e del MUR 6 = Adozione delle linee guida			Atti interni (Verbali CD, Delibere, documenti di lavoro)	MUR, CODAU, Università
				IND.5.4		20%	10 = Adozione delle linee guida a seguito di			Atti interni (Verbali CD,	MUR, CONPER, CODIGER, EPR

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI			INDICATORI			TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO (2022)					
					Adozione delle Linee Guida performance EPR		formazione di specifico gdl composto dai rappresentati degli EPR e del MUR 8 = Predisposizione di una bozza delle linee guida a seguito di formazione di specifico gdl composto dai rappresentati degli EPR e del MUR 6 = Adozione delle linee guida			Delibere, documenti di lavoro)	
				IND.5.5	Fasi di lavoro per la progettazione e realizzazione della banca dati relativa all'Albo internazionale esperti valutatori italiani e stranieri a valere sul cofin MUR del PNRR	25%	10 = Definizione delle specifiche dell'Albo e delle modalità di alimentazione della banca dati 8 = Definizione delle specifiche dell'Albo 6 = Studio di fattibilità			Atti interni (Verbali CD, Delibere, documenti di lavoro)	MUR, Università, Istituzioni AFAM, EPR
				IND.5.6	Operatività dell'Albo internazionale degli esperti valutatori italiani e stranieri			Disponibilità della banca dati a livello nazionale		Piattaforma telematica	MUR, Università, Istituzioni AFAM, EPR
ORGANIZZAZIONE INTERNA	OS. 6	Miglioramento della qualità e dell'efficacia dell'azione amministrativa	18%	IND.6.1	Data di avvio del nuovo assetto organizzativo degli uffici dell'Agenzia	25%	10 = entro 10 settembre 2022 8 = entro 10 ottobre 2022 6 = entro 10 novembre 2022			Atti interni (Delibere CD, Determine Direttore)	Personale dell'Agenzia
				IND.6.2	Aggiornamento del SMVP e informatizzazione del ciclo della performance	25%	10 = Aggiornamento del SMVP 2022 e completa informatizzazione del ciclo della performance 8 = Completa informatizzazione del ciclo della performance			Atti interni (Delibere CD, Determine Direttore, Piattaforma telematica)	OIV, Personale dell'Agenzia

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI			INDICATORI			TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO (2022)					
							6 = Aggiornamento del SMVP 2022				
				IND.6.3	Progettazione e avvio del sistema di controllo di gestione			Progettazione del sistema di CDG	Operatività del Sistema di CDG	Atti interni (Delibere CD, Determine Direttore, Documenti di lavoro)	OIV, Personale dell'Agenzia
				IND.6.4	Realizzazione del nuovo sito web dell'Agenzia in italiano e inglese	25%	10 = Definizione della struttura e dei contenuti del sito e versione beta completa pienamente accessibile in base agli standard AGID 8 = Definizione della struttura e dei contenuti del sito e versione beta per almeno i 2/3 6 = Definizione della struttura e dei contenuti del sito e versione beta completa per almeno la metà	Attivazione del sito e traduzione anche in lingua inglese		Sito web dell'Agenzia	MUR, Università, EPR, Istituzioni AFAM, studenti e famiglie
				IND.6.5	Adozione del nuovo Piano anticorruzione e trasparenza	25%	10 = Redazione del Piano 22-24 in aderenza al modello qualitativo del PNA 2019 + aggiornamento misure specifiche 8 = Redazione del Piano 22-24 in aderenza al modello qualitativo del PNA 2019 senza aggiornamento misure specifiche			PTPCT ANVUR 22-24, PNA ANAC 2019, Orientamenti ANAC 2022	ANAC e tutti i soggetti esterni e interni all'Agenzia

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI			INDICATORI			TARGET 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO (2022)					
							6 = Redazione del Piano in continuità col piano 2022-2023 + aggiornamento misure specifiche				

4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

SCHEDA OBIETTIVI AREA DIREZIONE

PESO 25% nella VALUTAZIONE del DIRETTORE

OBIETTIVI STRATEGICI I CODICE	OBIETTIVI OPERATIVI			INDICATORI			TARGET 2022	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO			
OO.SS. 1,2,3,4,5,6	OO.1D	Azioni di supporto e coordinamento delle attività funzionali alla performance istituzionale dell'Agenzia	100%	IND.1D.1	Termine di presentazione al CD della versione definitiva del rapporto biennale	20%	10 = entro 10 agosto 2022 8 = entro 10 settembre 2022 6 = entro settembre 2022	Comunicazione al CD	MUR, Università, Istituzioni AFAM, EPR, studenti e famiglie
				IND.1D.2	% obiettivi POLA e Piano Azioni positive realizzati	15%	10 = almeno 80% 8 = almeno 70% 6 = almeno 60%	Atti interni, Piano Azioni Positive, POLA	Personale ANVUR
				IND.1D.3	Tempestività del monitoraggio intermedio al CD relativo allo stato di realizzazione degli obiettivi strategici	10%	10 = entro 31 maggio ed entro 15 settembre 8 = entro 15 giugno ed entro 15 settembre 6 = entro 15 giugno ed entro 30 settembre	Report interno al CD	MUR, Università, Istituzioni AFAM, EPR, studenti e famiglie, Personale ANVUR
				IND.1D.4	Data di presentazione al CD del Piano delle Attività 2022-24	15%	10 = entro seconda seduta del CD di novembre 2022 8 = entro seconda seduta CD novembre 2022 6 = entro prima seduta del CD di dicembre 2022	Comunicazione al CD	Comitato Consultivo, MUR, Università, Istituzioni AFAM
				IND.1D.5	% di interventi realizzati rispetto agli obiettivi di accessibilità definiti da AGID con riferimento al tema "organizzazione del lavoro"	10%	10 = almeno 4 su 5 8 = almeno 3 su 5 6 = almeno 2 su 5	Interventi realizzati rispetto al documento "Obiettivi di accessibilità" AGID	Personale ANVUR
				IND.1D.6	Funzionalità della piattaforma informatica relativa alla procedura di riesame da sottoporre al Comitato di Garanzia	10%	10 = tramite piattaforma accessibile dal sito WEB entro giugno 2022 8 = tramite piattaforma accessibile dal sito WEB entro luglio 2022 10 = tramite le piattaforme dedicate di ogni ambito di valutazione entro luglio 2022	Sito web, Piattaforme dedicate, Disciplina ANVUR della procedura di riesame	Università, Istituzioni AFAM
				IND.1D.7	% di misure di prevenzione della corruzione attuate tra quelle previste dal PTPCT 2022 - 2024	10%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	PTPCT 22-24, Report interno al RPCT	Tutti soggetti esterni e interni all'Agenzia
				IND.1D.8	% di atti pubblicati correttamente sul sito dell'amministrazione trasparente per le sezioni di competenza della Direzione	10%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	Sezione amministrazione trasparente sito web	Tutti soggetti esterni e interni all'Agenzia

SCHEDA OBIETTIVI AREA VALUTAZIONE DELLA RICERCA

PESO 45% nella VALUTAZIONE del DIRIGENTE

OBIETTIVI STRATEGICI COD.	OBIETTIVI OPERATIVI			INDICATORI			TARGET 2022	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO			
OS.1	OO.1R	Allineamento delle procedure di valutazione agli standard internazionali	10%	IND.1R.1	% azioni intraprese rispetto ai punti critici contenuti nel rapporto EQAR 2020 e alle nuove attività da sottoporre a valutazione negli ambiti di competenza in vista della visita 2023 anche tenuto conto di quanto previsto dal follow up report approvato dal CD nella seduta del 27/10/2021	100%	10 = almeno 70% 8 = almeno 60% 6 = almeno 50%	Rapporto ENQA 2019, Rapporto EQAR 2020, Follow up report del 2021, Report interno per le azioni intraprese	ENQA, EQAR, MUR, Università, Istituzioni AFAM, studenti e famiglie
OS.4	OO.2R	Migliorare gli strumenti e le metodologie per la qualità dell'attività di valutazione della ricerca	80%	IND.2R.1	Punteggio medio delle valutazioni (scala da 1 a 4) da parte dei componenti dei GEV VQR 2015-2019 rispetto alla qualità dell'organizzazione e del supporto dell'Area nello svolgimento della VQR 2015-19	20%	10 = punteggio almeno pari a 2,7 8 = punteggio almeno pari a 2,5 6 = punteggio almeno pari a 2,2	Questionario	Tutto il personale coinvolto attivamente nella procedura VQR
				IND.2R.2	Tempo intercorrente tra la ricezione dei dati sulle afferenze dipartimentali dei docenti e l'invio al CD del calcolo dell'ISPD	10%	10 = 10 gg lavorativi 8 = 15 gg lavorativi 6 = 20 gg lavorativi	Comunicazione al CD	MUR, Università
				IND.2R.3	% di istanze e segnalazioni per la classificazione delle riviste pervenute entro l'anno 2021 con valutazione conclusa entro l'anno 2022	15%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	Istanze ricevute, Delibere CD	MUR, Candidati ASN
				IND.2R.4	Ridefinizione, in collaborazione col MUR, della piattaforma informatica per la presentazione delle domande di accreditamento dei dottorati di ricerca	10%	10 = collaudo della nuova piattaforma entro 30 aprile 2022 8 = collaudo della nuova piattaforma entro 10 maggio 2022 6 = invio della proposta al MUR entro 20 maggio 2022	Report CINECA	MUR, Università, EPR
				IND.2R.5	Ridefinizione della piattaforma informatica per la valutazione dei dottorati di ricerca	10%	10 = collaudo entro 20 maggio 2022 8 = collaudo entro 25 maggio 2022 6 = collaudo entro 30 maggio 2022	Report CINECA	MUR, Università, EPR
				IND.2R.6	Tempi di formulazione al CD di una proposta di struttura della nuova Scheda Unica annuale della Ricerca e della Terza Missione/Impatto (SUA RD/TM).	15%	10 = entro ottobre 2022, previo confronto col MUR 8 = entro ottobre 2022 6 = entro novembre 2022, previo confronto col MUR	Comunicazione al CD	MUR, Università

OBIETTIVI STRATEGICI COD.	OBIETTIVI OPERATIVI			INDICATORI			TARGET 2022	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO			
				IND.2R.7	% di settori concorsuali per i quali è stata fatta la verifica del superamento degli indicatori rispetto ai valori-soglia dell'ASN 21-23, in vista dell'eventuale aggiornamento dei valori-soglia ASN 23-25	10%	10 = almeno 80% 8 = almeno 70% 6 = almeno 60%	Report interno	MUR
				IND.2R.8	% di richieste di riesame provenienti dal MUR rispetto alle valutazioni inviate	10%	10 = ≤ 2% delle valutazioni effettuate 8 = ≤ 5% delle valutazioni effettuate 6 = ≤ 10% delle valutazioni effettuate	Comunicazioni del MUR	MUR, Università
OS.6	OO.3R	Qualificare le misure per la trasparenza e la prevenzione della corruzione	10%	IND.3R.1	% di atti pubblicati correttamente e nei tempi sul sito dell'amministrazione trasparente per le sezioni di competenza dell'Area	50%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	Sezione amministrazione trasparente sito web	Tutti soggetti esterni e interni all'Agenzia
				IND.3R.2	% di misure attuate tra quelle previste dal PTPCT 2022 - 2024	50%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	PTPCT 22-24, Report interno al RPCT	Tutti soggetti esterni e interni all'Agenzia

SCHEDA OBIETTIVI AREA VALUTAZIONE DELLE UNIVERSITA' E DELLE ISTITUZIONI AFAM

PESO 45% nella VALUTAZIONE del DIRIGENTE

OBIETTIVI STRATEGICI COD.	OBIETTIVI OPERATIVI			INDICATORI			TARGET 2022	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO			
OS.1	OO.1U	Allineamento delle procedure di valutazione agli standard internazionali	10%	IND.1U.1	% azioni intraprese rispetto ai punti critici contenuti nel rapporto EQAR 2020 e alle nuove attività da sottoporre a valutazione negli ambiti di competenza in vista della visita 2023 anche tenuto conto di quanto previsto dal follow up report approvato dal CD nella seduta del 27/10/2021	100%	10 = almeno 70% 8 = almeno 60% 6 = almeno 50%	Rapporto ENQA 2019, Rapporto EQAR 2020, Follow up report del 2021, Report interno per le azioni intraprese	ENQA, EQAR, MUR, Università, Istituzioni AFAM, studenti e famiglie
OS.2	OO.2U	Qualità dell'attività di valutazione delle università	40%	IND.2U.1	Tempi di adozione delle Linee Guida AVA 3 (Punti di attenzione + Indicatori + Struttura del rapporto + Linee guida valutatori + Linee Guida atenei)	35%	10 = Adozione Linee Guida entro mese di settembre 2022 8 = Adozione Linee Guida entro prima seduta CD del mese di ottobre 2022 e avvio sperimentazione entro ottobre 2022 6 = Adozione Linee Guida entro seconda seduta CD del mese di ottobre 2022	Delibera CD	MUR, Università, studenti e famiglie
				IND.2U.2	Avvio sperimentazione visite di accreditamento periodico AVA 3	25%	10 = avvio sperimentazione entro ottobre 2022 8 = avvio sperimentazione entro novembre 2022 6 = avvio sperimentazione entro dicembre 2022	Delibera CD	MUR, Università, studenti e famiglie
				IND.2U.3	Proposta al CD per successivo invio al MUR (vedi DM 289/2021) dei criteri, delle modalità e degli indicatori per l'accREDITamento iniziale e periodico delle Scuole e dei Collegi Superiori costituiti dagli Atenei.	20%	10 = Proposta entro ottobre 2022 previo incontro con Direttori delle Scuole 8 = Proposta entro settembre 2022 6 = Proposta entro ottobre 2022	Comunicazione al CD	MUR, Università, studenti e famiglie
				IND.2U.4	Aggiornamento del questionario per la rilevazione delle opinioni degli studenti	20%	10 = Aggiornamento del questionario previo confronto con i portatori di interesse (CRUI, CNSU, CONPAQ e CONVUI) 8 = Aggiornamento del questionario 6 = Avvio del confronto con CRUI, CNSU, CONPAQ e CONVUI ai fini	Report interno, verbali degli incontri	MUR, Università, studenti e famiglie

OBIETTIVI STRATEGICI COD.	OBIETTIVI OPERATIVI			INDICATORI			TARGET 2022	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO			
							dell'aggiornamento del questionario		
OS.3	OO.3U	Qualità dell'attività di valutazione delle istituzioni AFAM	30%	IND.3U.1	Costituzione dell'Albo di esperti per il ruolo di componente dei NUV	40%	10 = Costituzione dell'albo entro settembre 2022 8 = Costituzione dell'albo entro ottobre 2022 6 = Costituzione dell'albo entro novembre 2022	Delibera CD	MUR, Istituzioni AFAM, studenti e famiglie
				IND.3U.2	Numero di seminari e incontri di formazione organizzati con la rete dei NUV AFAM	30%	10 = almeno 3 8 = almeno 2 6 = almeno 1	Convocazione dei seminari/incontri	Istituzioni AFAM, NUV AFAM
				IND.3U.3	% di richieste di riesame provenienti dal MUR per errori procedurali relative alle valutazioni del settore AFAM	30%	10 = ≤ 2% delle valutazioni effettuate 8 = ≤ 5% delle valutazioni effettuate 6 = ≤ 10% delle valutazioni effettuate	Comunicazioni del MUR	MUR, Istituzioni AFAM
OS.6	OO.4U	Qualificazione delle misure per la trasparenza e la prevenzione della corruzione	20%	IND.4U.1	Proposta al CD di un disciplinare (requisiti, criteri, incompatibilità, ecc...) per la formazione degli albi degli esperti valutatori del settore AFAM e del settore Università	40%	10 = Proposta completa entro 25 maggio 2022 8 = Proposta completa entro 10 giugno 2022 6 = Proposta completa entro 30 giugno 2022	Comunicazione al CD	MUR, Università, Istituzioni AFAM, studenti e famiglie
				IND.4U.2	% di atti pubblicati correttamente sul sito dell'amministrazione trasparente per le sezioni di competenza dell'Area	30%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	Sezione amministrazione trasparente sito web	Tutti soggetti esterni e interni all'Agenzia
				IND.4U.3	% di misure attuate tra quelle previste dal PTPCT 2022-2024	30%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	PTPCT 22-24, Report interno al RPCT	Tutti soggetti esterni e interni all'Agenzia

SCHEDA OBIETTIVI AREA AMMINISTRATIVO CONTABILE

PESO 50% nella VALUTAZIONE del DIRIGENTE

OBIETTIVI STRATEGICI COD.	OBIETTIVI OPERATIVI			INDICATORI			TARGET 2022	FONTE DEI DATI	STAKEHOLDER
	COD.	DESCRIZIONE	PESO	COD.	DESCRIZIONE	PESO			
OS. 4	OO.1A	Assicurare il supporto amministrativo ai processi di valutazione della ricerca	20%	IND.1A.1	% referee VQR 2015-2019 liquidati	100%	10 = 90% entro settembre 8 = 90% entro ottobre 6 = 95% entro novembre	Gestionale liquidazioni, Contratti con i referee	GEV VQR
				IND.2A.1	% Residui passivi al 31/12/2021 liquidati entro l'anno 2022	20%	10 = almeno 80% 8 = almeno 75% 6 = almeno 70%	Bilancio	Fornitori esterni
OS. 6	OO.2A	Consolidare lo sviluppo organizzativo e l'efficienza gestionale	60%	IND.2A.2	Numero di posti previsti nel piano dei fabbisogni di personale coperti o con graduatorie approvate	20%	10 = almeno 5 8 = almeno 4 6 = almeno 3	Delibere CD	Personale dell'ANVUR
				IND.2A.3	Fase di completamento della procedura PEO 2022	15%	10 = graduatoria approvata e tutto il personale inquadrato 8 = graduatoria approvata 6 = avviso pubblicato	Atti interni (Avvisi, Delibere CD, ecc...), Gestionale stipendi	Personale dell'ANVUR
				IND.2A.4	% personale per il quale è stato definito un progetto formativo personalizzato	15%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	Fascicolo del singolo dipendente	Personale dell'ANVUR
				IND.2A.5	Piano azioni positive (% azioni realizzate)	15%	10 = almeno 70% 8 = almeno 60% 6 = almeno 50%	Atti interni, Piano Azioni Positive	Personale dell'ANVUR
				IND.2A.6	Lavoro agile (% di obiettivi POLA realizzati)	15%	10 = almeno 70% 8 = almeno 60% 6 = almeno 50%	Atti interni, POLA 2022-24	Personale dell'ANVUR
				IND.3A.1	% di atti pubblicati correttamente sul sito dell'amministrazione trasparente per le sezioni di competenza dell'Area	50%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	Sezione amministrazione trasparente sito web	Tutti soggetti esterni e interni all'Agenzia
	OO.3A	Qualificare le misure per la trasparenza e la prevenzione della corruzione	20%	IND.3A.2	% di misure di prevenzione della corruzione attuate tra quelle previste dal PTPCT 2022 - 2024	50%	10 = almeno 90% 8 = almeno 80% 6 = almeno 70%	PTPCT 22-24, Report interno al RPCT	Tutti soggetti esterni e interni all'Agenzia

5. MONITORAGGIO E MODIFICHE IN ITINERE

Come per il 2021, anche nel 2022 è previsto il monitoraggio quadrimestrale della performance istituzionale, in modo da intervenire in maniera più tempestiva nell'eventuale rimodulazione degli obiettivi strategici, e/o dei relativi indicatori e target. Per gli altri livelli di performance il monitoraggio avverrà semestralmente.

Va inoltre evidenziato che dall'anno 2022 tutto il ciclo di gestione della performance, dalla definizione degli obiettivi strategici, all'assegnazione degli obiettivi individuali a tutto il personale, fino al monitoraggio e infine alla misurazione finale sarà gestito attraverso una piattaforma informatica dedicata.

ALLEGATO 2

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE POLA 2022-2024

(Approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 92 del 27 aprile 2022)

INDICE

Premessa	29
PARTE 1: LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO	30
PARTE 2: MODALITA' ATTUATIVE	32
PARTE 3: SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	35
PARTE 4: PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	38
ALLEGATO 1: Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile .	44

Premessa

Al fine di dare continuità al positivo lavoro avviato nel corso dell'anno 2021 e in attesa di eventuali modifiche che potranno intervenire successivamente all'adozione dei decreti ministeriali attuativi dell'articolo 6 del decreto legge 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), l'ANVUR ritiene utile consolidare e ove possibile migliorare la programmazione e l'organizzazione del lavoro agile come modello che fa parte integrante dell'organizzazione del lavoro.

Tale modello, infatti, è ritenuto dall'Agenzia adatto alle proprie attività e all'organizzazione dei processi di lavoro anche oltre l'orizzonte temporale che lo ha imposto come modello necessario durante il periodo dell'emergenza derivante dalla pandemia da COVID-19.

A tale fine l'Agenzia ritiene di proseguire con la presentazione del POLA secondo il *template* semplificato per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti predisposto dalla Dipartimento della Funzione Pubblica e già utilizzato per il POLA 2021.

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 2021 (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 2021.

Tabella 1 Personale in servizio coinvolto in lavoro agile nell'anno 2021

Ruolo	n. dipendenti	di cui coinvolti nel lavoro agile (%)
Personale	32	32 (100%)
Dirigenti*	4	4 (100%)
Totale	36	36 (100%)

*compreso il Direttore

Tabella 2 Giornate lavorate in modalità agile dal 1/1/2021 al 31/12/2021

Ruolo	n. giornate lavorative	di cui in modalità agile
Personale	6.379	4.554 (71,4%)
Dirigenti	910	64 (7%)
Totale	7.289	4.618 (63,4%)

Tabella 3 Personale con disponibilità di strumenti per il lavoro agile e formazione ricevuta (anno 2021)

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 %)	30 (94%)	17 (53%)	100%	100%
Dirigenti	3 (75%)	4 (100%)	2 (50%)	100%	50%
Totale	3 (9 %)	34 (94,5%)	19 (52%)	100%	100%

Tabella 4 Investimenti e costi sostenuti per acquisizione di strumenti e formazione per il lavoro agile (anno 2021)

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 (€)
€ 34.485 (PC, router e allestimento sala 225)	€ 29.085 (migrazione in cloud)	€ 1.330

Al fine di valutare l'evoluzione del lavoro in modalità agile e a seguito del questionario somministrato al personale a gennaio 2021, un questionario simile è stato somministrato ad aprile 2022 attraverso l'applicazione FORMS della piattaforma OFFICE 365. Rispetto al questionario del 2021 alcune domande sono

state eliminate, altre invece sono state leggermente modificate per tenere conto delle modifiche normative intervenute e degli interventi organizzativi che nel frattempo sono stati realizzati nell’Agenzia. Con il questionario si è inteso indagare se e come si è modificata l’esperienza del lavoro agile nel corso dell’ultimo anno e capire se gli interventi adottati dall’amministrazione hanno migliorato l’esperienza del lavoro agile in termini di maggiori benefici percepiti e minori criticità.

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 2022-24, 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.

Prima di passare all’analisi dei dati è opportuno preliminarmente rilevare che purtroppo mentre nell’anno 2021 il questionario era stato compilato da 37 dipendenti, il questionario compilato ad aprile 2022 ha visto una drastica riduzione dei partecipanti che sono calati a 25 in gran parte a causa di una uscita di personale comandato temporaneamente presso altre amministrazioni.

Qui di seguito si riportano i principali risultati della rilevazione:

- Il 64% del personale ha lavorato anche in luoghi diversi dalla propria abitazione, rilevando in tal senso una propensione all’interpretazione corretta del lavoro agile.
- La totalità del personale (100%) ritiene che la strumentazione informatica fornita dall’amministrazione sia complessivamente adeguata al lavoro agile, anche se il 36% gradirebbe qualche ulteriore strumento a disposizione (es. cuffie e microfoni). L’80% utilizza una connessione dati personale. Il 92% ritiene che la connessione dati che utilizza sia adeguata allo svolgimento del lavoro agile.
- Per quanto concerne lo spazio e le attrezzature (es. scrivania, sedia) al di fuori dell’ufficio in cui si svolge il lavoro agile, l’80% dei dipendenti li ritiene adeguati.
- L’84% dei dipendenti ritiene migliorata la qualità della pianificazione delle attività svolte in modalità agile rispetto alla fase emergenziale e il 79% ritiene adeguata la modalità di rendicontazione adottata dall’amministrazione.
- La maggior parte dei dipendenti (68%) dichiara di aver migliorato la capacità di utilizzo degli strumenti di base del pacchetto Office365, anche se è proprio l’utilizzo della piattaforma Office 365 ad essere indicato dal 64% del personale come strumento che richiede ulteriore formazione.
- Osservando agli ambiti formativi il personale è interessato a svariati aspetti: Competenze digitali e applicativi di lavoro avanzati, Capacità di pianificazione del lavoro e organizzazione del tempo, Capacità di lavorare per obiettivi, Capacità di lavorare in gruppo.
- Tra i principali vantaggi del lavoro agile vengono individuati la flessibilità degli orari di lavoro con benefici per la qualità della vita personale, la migliore gestione degli spostamenti casa-lavoro, il focus sui risultati, nonché l’efficienza complessiva nell’organizzazione del lavoro.
- Tra le principali criticità del lavoro agile vengono individuate la mancanza di relazione sociali con i colleghi e il mancato rispetto delle fasce di reperibilità.
- La totalità (100%) del personale che ha partecipato al sondaggio ritiene soddisfacente l’esperienza del lavoro agile con il 60% che la ritiene molto soddisfacente.

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 consoliderà la strategia dell'ANVUR nel corso del triennio 2022-2024 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 rende necessario consolidare alcune scelte organizzative che di seguito si illustrano, con l'auspicio che questo sia possibile anche in relazione al quadro normativo e contrattuale di riferimento.

Nel corso del triennio 2022-2024, l'obiettivo è quello di consolidare a beneficio di tutto il personale tale modalità di lavoro e gli strumenti per svolgerlo al meglio.

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

- Pianificare in anticipo e con maggiore tempestività gli obiettivi assegnati alle unità organizzative e al personale.
- Organizzare incontri/seminari tra il personale afferente alle diverse Aree e Unità Organizzative in cui sono illustrate le attività svolte e, in generale, favorire attività che coinvolgano gruppi di lavoro composti da personale proveniente da diverse unità organizzative.
- Sviluppare un modello di formazione del personale in cui accanto a temi di interesse generale (es. competenze digitali, lavoro di gruppo, pianificazione del lavoro e dell'orientamento ai risultati) coesistano argomenti di interesse/approfondimento specifico in relazione alla posizione ricoperta e al profilo richiesto (es. conoscenze linguistiche, aggiornamenti normativi, applicativi informatici specifici, leadership), anche tenendo conto di quanto previsto dall'articolo 6 del Decreto Legge 80/2021 e dal Piano Strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici.
- Adeguare gli strumenti e le dotazioni di lavoro (es. organizzazione diffusa attraverso postazioni mobili, software e applicativi che consentano il lavoro collaborativo, ecc.) nonché la destinazione e distribuzione degli spazi dell'Agenzia per renderli funzionali allo svolgimento del lavoro in modalità agile.

Sui ciascuno dei punti sopra riportati l'Agenzia continuerà nel corso del triennio 2022-2024 nella politica di investimento e miglioramento, con l'obiettivo finale di giungere entro il 2023 ad un miglioramento 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

- Trasferimento e riorganizzazione in cloud di tutti i documenti di lavoro.
- Attribuzione degli obiettivi alle UO e al personale entro il mese di febbraio di ogni anno.
- Passaggio da un sistema di rendicontazione delle attività svolte ad un modello di pianificazione e verifica delle attività svolte (cose da fare, cose fatte) e degli obiettivi raggiunti.
- Assicurare a tutto il personale, d'intesa con il responsabile di riferimento, la possibilità di scelta dell'articolazione del lavoro in modalità agile utilizzando al massimo le opportunità previste dal nuovo CCNL.
- Organizzazione (indicativamente 1 volta al mese) di una giornata di illustrazione delle attività da parte dei Dirigenti o dei Responsabili delle diverse Unità Organizzative a tutto il personale dell'Agenzia.
- Incontri quadrimestrali tra il Direttore, i Dirigenti e tutto il personale per valutare lo stato di attuazione del lavoro agile.
- Analisi semestrali sul benessere organizzativo tenendo altresì conto di quanto previsto dal Piano delle Azioni positive.

REQUISITI TECNOLOGICI

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 (se richiesto) da almeno 100 Mbps in download
- Un PC portatile a tutto il personale
- Un kit con webcam, cuffie e microfono a tutto il personale
- Suite di programmi MS Office 365

FORMAZIONE

- Mappatura delle competenze e rilevazione dei fabbisogni formativi.

Programmazione della formazione del personale:

- 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 del lavoro di gruppo e dell'organizzazione per obiettivi.
- Formazione specifica a ogni unità di personale su ambiti correlati al profilo di riferimento.

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 per il triennio 2022 – 2024 dipenderanno in misura rilevante da quella che sarà la sede dell'Agenzia. Attualmente, infatti, è in corso di definizione l'eventuale rinnovo del contratto di locazione presso la sede di Via Ippolito Nievo 35 o un eventuale trasferimento dell'Agenzia presso altra sede. Da tale scelta dipenderà la velocità con la quale si potrà sviluppare e consolidare una logistica pienamente aderente al nuovo modello lavorativo.

Nella misura in cui la collocazione logistica lo permetterà, le azioni prioritarie saranno finalizzate al superamento delle postazioni fisse da sostituire con postazioni mobili, all'aumento delle sale riunioni e alla 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:

- Giungere entro la fine dell'anno 2022 ad attrezzare almeno l'80% delle postazioni lavoro con soli PC portatili, docking station e Monitor, eliminando del tutto le postazioni PC fisse entro l'anno 2023;
- Individuare un paio di sale riunioni aggiuntive rispetto a quelle attualmente a disposizione.
- 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 modello di organizzazione del lavoro agile, l'amministrazione si pone l'obiettivo di giungere ad un utilizzo diffuso del lavoro agile inteso come lavoro più efficiente ed efficace.

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 nell'utilizzo del lavoro agile e nella valutazione del relativo impatto organizzativo è altresì insito nel fatto che gli stessi consiglieri svolgono una parte della loro attività in stretta collaborazione con il personale dell'Agenzia utilizzando la modalità di lavoro agile.

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 semestrale al Consiglio Direttivo lo stato di attuazione del 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.

Responsabili di UO e Responsabili di Progetto

Dal secondo semestre dell'anno 2022 si avvierà 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.

Comitato unico di garanzia (CUG)

Il CUG ha avviato l'operatività nel corso dell'anno 2022 e si confronterà 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.

Organismo indipendente di valutazione (OIV)

Nel 2021 è stato nominato il nuovo OIV dell'Agenzia, il quale è 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. Significative novità di tipo metodologico in merito alla gestione del ciclo (pianificazione, monitoraggio e valutazione delle performance) sono già state inserite nel nuovo SMV aggiornato ad inizio anno 2022 sul quale è stato acquisito il parere preventivo 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 e per le specifiche competenze richieste, l'ANVUR intende rafforzare il ruolo (attualmente ricoperto da Direttore) e la posizione del RDT nominando una persona che possa dedicarsi in modo costante, affinché garantisca la sicurezza delle piattaforme e delle informazioni in esse contenute, collaborando con la dirigenza e con il personale per individuare eventuali criticità.

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 implementare.

- Utilizzo estensivo della piattaforma dedicata per la gestione informatizzata delle diverse fasi del ciclo della performance (dall'assegnazione degli obiettivi, al monitoraggio degli stessi, fino alla valutazione e alla corresponsione dei premi).
- Previsione di momenti di verifica periodica delle attività svolte in modalità agile per valutare i risultati ottenuti e accompagnati dall'indagine sul benessere organizzativo.
- Analisi dei fabbisogni formativi e definizione di percorsi specifici e differenziati.
- Erogazione di formazione specifica sui temi del lavoro agile e indagini sulla qualità e soddisfazione della formazione ricevuta.
- Implementazione di strumenti valutativi on line sulle attività dell'Agenzia che prevedano l'ascolto dell'utenza diretta e indiretta.
- Stipula degli accordi individuali sul lavoro agile secondo lo schema definito in attuazione del nuovo CCNL.

PARTE 4: PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

L’Agenzia ritiene di articolare questa sezione del POLA 2022-2024 dando evidenza agli elementi di sviluppo progressivo del Piano 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 2021 (baseline)	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTI
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	1.1 Garantire un software dedicato e integrato per la gestione efficiente della performance e del lavoro agile	Fasi per lo sviluppo del sistema	<i>Sperimentazione di un modello specifico per la gestione della performance attraverso la piattaforma OFFICE 365</i>	Fase 1/2 <i>Acquisto e implementazione di un software dedicato</i>	Fase 2/2 <i>Valutazione dell'efficacia del software</i>		Determina Direttore <i>(Amministrazione trasparente)</i>
	1.2 Attuare una programmazione per obiettivi, processi o progetti	Definizione dello schema per l'accordo individuale del lavoro agile in regime ordinario	<i>In considerazione del perdurare dello stato di emergenza fino al 31 marzo 2022 non si è reso necessario definire uno schema di accordo individuale per il regime ordinario. Ad ogni modo è stato definito uno schema di accordo agile semplificato da rimodulare nel 2022 a seguito dell'entrata in vigore del nuovo CCNL e della conclusione dello stato di emergenza</i>	<i>Stipula accordi individuali con il 100% del personale</i>	-		<ul style="list-style-type: none"> • Accordo integrativo specifico • Delibera Consiglio Direttivo • Contratto individuale
	1.3 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		100%	100%	100%	100%

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (baseline)	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
		agile nell'ultimo anno (peso 20%)					
		% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno (peso 20%)	86%	Min 90%	100%	100%	Determina Direttore (Amministrazione trasparente)
		% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno (peso 40%)	86% <i>Formazione specifica su singoli applicativi di OFFICE 365 in relazione alle esigenze</i>	Min 90% <i>Formazione specifica su singoli applicativi di OFFICE 365 in relazione alle esigenze</i>	100% <i>Formazione specifica su singoli applicativi di OFFICE 365 in relazione alle esigenze</i>		Determina Direttore (Amministrazione trasparente)
		Grado di soddisfazione del personale per la formazione ricevuta (peso 20%)	Non rilevato	Almeno 3,2 (su una scala 1-4)	Almeno 3,4 (su una scala 1-4)	Almeno 3,6 (su una scala 1-4)	Questionario
	1.4 Assicurare a tutto il personale la dotazione informatica necessaria per lo svolgimento del lavoro in modalità agile	% applicativi e banche dati accessibili da remoto (peso 20%)	23 (100%)	100%	100%	100%	-
		% di dipendenti con PC portatile fornito dall'amministrazione per lavoro agile (peso 40%)	100% (32)	100%	100%	100%	Archivio interno
		% dipendenti che lo richiedono dotati di dispositivi e traffico dati (peso 20%)	100% richiedenti. Alla data del 31 dicembre 2021 19 dipendenti hanno in dotazione router e	100% richiedenti	100% richiedenti	100% richiedenti	Archivio interno

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (baseline)	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
			<i>connessione, rispetto agli 11 dell'anno 2020. Ulteriori 4 dispositivi sono stati assegnati su richiesta nella prima parte del 2022. Ad oggi sono ancora disponibili n. 7 router per traffico dati non ancora richiesti</i>				
		% di dipendenti che lo richiedono a cui sono messi a disposizione cuffie, microfono e webcam (peso 20%)	<i>Non disponibile</i>	<i>100% richiedenti</i>	<i>100% richiedenti</i>	<i>100% richiedenti</i>	Archivio interno
	1.5 Ridefinizione delle dotazioni e 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 (20%)	0	+1	+1		Archivio interno
		n. di postazioni mobili realizzate complete di docking station (peso 80%)	<i>Ad oggi le postazioni mobili sono 5. Non è stato possibile attrezzarle entro il 31 dicembre 2021 in quanto la fornitura delle docking station, a causa della crisi internazionale nella produzione di componentistica dovuta alla pandemia, è pervenuta ad inizio anno 2022</i>	almeno 15	almeno 30		Archivio interno
		n. spazi ristoro realizzati	0	0	1		Archivio interno

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (Baseline)	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	2.1 Garantire lo svolgimento del lavoro agile a tutti i dipendenti che ne facciano richiesta	% giornate lavoro agile (peso 100%)	63,4%	<i>Almeno 60% compatibilmente con le disposizioni del nuovo CCNL</i>	<i>Almeno 60% compatibilmente con le disposizioni del nuovo CCNL</i>	<i>Almeno 60% compatibilmente con le disposizioni del nuovo CCNL</i>	Urbi
	2.2 Garantire momenti di confronto interni sulla condivisione delle attività e sull'andamento del lavoro agile	n. di incontri interni annuali tra dirigenti/ responsabili di UO per l'illustrazione delle attività di competenza con tutto il personale dell'Agenzia (peso 50%)	<i>Non disponibile</i>	<i>Almeno 5</i>	<i>Almeno 10</i>	<i>Almeno 10</i>	Archivio interno
		n. di incontri annuali tra Direttore, Dirigenti e tutto il personale per valutare lo stato di attuazione del lavoro agile (peso 50%)	3	<i>Almeno 3</i>	<i>Almeno 3</i>	Almeno 3	Archivio interno

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	FASE DI AVVIO Target 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	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 (peso 20%)	84%	90%	95%	95%	Questionario
		Grado di soddisfazione complessiva sul lavoro agile per i dipendenti (peso 40%)	3,6 <i>(su una scala 1-4)</i>	3,7 <i>(su una scala 1-4)</i>	3,8 <i>(su una scala 1-4)</i>	3,8 <i>(su una scala 1-4)</i>	Questionario
		Grado di soddisfazione complessiva sul lavoro agile dei dirigenti e responsabili di UO (peso 40%)	3,5 <i>(su una scala 1-4)</i>	Almeno 3,6 <i>(su una scala 1-4)</i>	Almeno 3,7 <i>(su una scala 1-4)</i>	Almeno 3,8 <i>(su una scala 1-4)</i>	Questionario
	4.2 Raggiungere un buon livello di qualità del servizio percepito dall'utenza esterna	Grado di soddisfazione complessiva del servizio svolto dagli uffici dell'Agenzia	Non rilevato	<i>Predisposizione del sistema di rilevazione attraverso sito web dell'Agenzia</i>	Almeno 3 <i>(su scala 1-4)</i>	Almeno 3,2 <i>(su scala 1-4)</i>	<i>Rilevazione modulistica on line</i>

ALLEGATO 3: 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 ulteriormente aggiornato nel corso dell'anno 2022 la mappatura dei propri processi interni ai fini di una riorganizzazione degli uffici e dell'attività di analisi e valutazione del rischio corruttivo finalizzata alla definizione del PTPCT 2022 – 2024. Questo lavoro è stato utile per adeguare, anche nell'ottica dell'organizzazione interna e del lavoro agile, l'elenco dei processi mappati che di seguito sono suddivisi per aree dirigenziali e unità organizzativa di competenza. In particolare sono riportati tutti quei processi che l'Agenzia, dopo attenta valutazione, ritiene che possano essere adeguatamente gestiti anche attraverso il lavoro agile.

AREA DELLA DIREZIONE

UNITÀ ORGANIZZATIVA: SEGRETERIA TECNICA/AFFARI LEGALI e UO CONTROLLI

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
03. Supporto agli Uffici nella gestione del contenzioso
04. Supporto giuridico, legale, normativo e formulazione di pareri alle strutture interne
05. Supporto al RPCT nella definizione, aggiornamento e monitoraggio del Piano della prevenzione della corruzione e trasparenza e nell'attività istruttoria relativa alla gestione di eventuali segnalazioni

UNITÀ ORGANIZZATIVA: PERFORMANCE VALUTAZIONE PERFORMANCE UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA

01. Definizione e gestione del SMVP e del Piano Triennale della Performance
02. Predisposizione di linee guida e indirizzi in materia di gestione integrata del ciclo della performance delle Università e degli Enti di ricerca
03. Predisposizione di rapporti periodici di analisi e valutazione sullo stato della gestione integrata della performance delle Università e degli Enti di ricerca

UNITÀ ORGANIZZATIVA: UFFICIO DI STATISTICA

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

AREA VALUTAZIONE RICERCA

UNITÀ ORGANIZZATIVA: ASN E ACCREDITAMENTO CORSI DI FORMAZIONE SUPERIORE

01. Valutazione iniziale e periodica 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. Accredimento 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

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 universitarie, Sedi decentrate e Corsi di Studio
02. Accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio
03. Accreditamento Iniziale e Periodico delle Scuole Superiori e dei Collegi di merito
04. Formazione e aggiornamento dei Profili degli Esperti dell'Albo AVA
05. Organizzazione e valutazione degli esiti degli apprendimenti (TECO)

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

AREA AMMINISTRATIVO-CONTABILE

UNITÀ ORGANIZZATIVA: CONTABILITÀ E BILANCIO

01. Gestione del ciclo delle entrate
02. Gestione del ciclo delle spese
03. Gestione del Bilancio (preventivo, variazioni, e rendiconto)
04. Gestione rapporti con Istituto Cassiere

UNITÀ ORGANIZZATIVA: RISORSE UMANE

01. Procedure di reclutamento del personale (concorso pubblico, mobilità, comando)
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
03. Gestione dei contratti per lavori, servizi e forniture