

**Organismo Indipendente di Valutazione**

**Organismo Indipendente di Valutazione**  
*Dott. Bruno Carapella*

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO  
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E  
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI dell'ANVUR**

**(Art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009)**

**Anno 2021**



Agenzia Nazionale di Valutazione  
del sistema Universitario e della Ricerca  
National Agency for the Evaluation  
of Universities and Research Institutes

Organismo Indipendente di Valutazione

## INDICE

<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Performance Organizzativa ed Individuale .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Processo di attuazione del Ciclo della performance .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Coinvolgimento degli stakeholders .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Infrastruttura di supporto .....</b>	<b>8</b>
<b>3. CONTROLLO DI GESTIONE E CONTROLLO STRATEGICO.....</b>	<b>9</b>
<b>4. ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....</b>	<b>9</b>
<b>5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....</b>	<b>10</b>
<b>6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV .....</b>	<b>10</b>
<b>7. UTILIZZO DEGLI ESITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....</b>	<b>11</b>
<b>8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'AGENZIA .....</b>	<b>13</b>

## 1. PREMESSA

La relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (di seguito relazione) rientra nel quadro generale del monitoraggio dell'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) sul ciclo di gestione della performance.

La presente relazione è redatta dall'OIV monocratico (nominato con delibera del Consiglio Direttivo n. 30 dell' 11 febbraio 2021 e nominato conformemente a quanto disposto dall'art.14 comma 7 del d.Lgs 150/2009) secondo quanto disposto dall'art.14, comma 4, lettera a) del d.lgs.150/2009 che individua tra i compiti dell'OIV il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli e l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso.

La presente Relazione che riguarda l'esercizio 2021 si trova fondamento su:

- i riscontri documentali relativi al Ciclo della Performance disponibili e puntualmente trasmessi dalla Direzione a codesto OIV;
- gli incontri con il Presidente, il Direttore e la Struttura Tecnica di Supporto che sono avvenuti nel corso dell'anno 2021
- i documenti di monitoraggio;
- l'elaborazione dei risultati ottenuti dalla compilazione del tool di autodiagnosi, predisposto dal presente OIV, da parte del Direttore con il supporto della STP.

I contenuti della relazione assicurano la compliance sistemica alle indicazioni previste nelle Delibere n.4/2012 e n.23/2013 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

L'OIV ha inteso assicurare la *compliance* in termini contenutistici e sostanziali (in ossequio all'orientamento *principle based* assegnato al DFP dal d.lgs 74/2017), in termini di finalità e ambiti di osservazione, evitando una ridondanza formale che appesantirebbe il documento senza aggiungere nulla in termini di verifica e proposizione.

All'OIV, infatti, spetta il "*controllo di prima istanza sull'appropriatezza e l'effettività del ciclo [di gestione della performance]. Il monitoraggio dell'OIV, svolto in maniera sistematica e costante durante tutto il ciclo con la segnalazione tempestiva di eventuali criticità, ritardi e omissioni in sede di attuazione, può consentire, infatti, di promuovere azioni correttive*"<sup>1</sup>.

Nella Relazione l'OIV riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, nell'ambito del ciclo della performance 2021, mettendone in luce gli aspetti positivi e le eventuali criticità.

La stesura del documento è ispirata ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato. L'operato dell'OIV è guidato dai principi d'indipendenza e imparzialità.

La presente Relazione è trasmessa all'Organo d'indirizzo politico-amministrativo e al Dipartimento della Funzione Pubblica. La Relazione è, inoltre, pubblicata in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "*Amministrazione Trasparente*".

---

<sup>1</sup> Delibera CIVIT n.23/2013 "*Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli in attuazione dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.Lgs. n.150/2009*".

## 2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA

### 2.1 Performance Organizzativa ed Individuale

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) in vigore per l'annualità 2021, consiste nella versione approvata con delibera del Consiglio Direttivo n. 43 dell'11 marzo 2020, che è stata mantenuta a seguito di parere favorevole espresso da codesto OIV in data 22 aprile 2021.

Nel sovra citato SMVP, si fa riferimento ad i seguenti livelli di *performance*:

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

Per ogni livello, vengono formalizzata la modalità con la quale si calcola la *Performance*.

Il processo di pianificazione avviene a seguito di:

- analisi di contesto interno ed esterno;
- analisi dei bisogni dell'utenza;
- quanto definito nel programma di mandato;
- quanto previsto dai documenti di indirizzo nazionale;
- confronto rispetto a quanto rendicontato nella Relazione sulla performance dell'anno precedente;
- coinvolgimento attivo degli *Stakeholder*.

Gli obiettivi strategici a carattere pluriennale trovano continuità nei cicli successivi.

Inoltre, la definizione degli Obiettivi avviene secondo una logica *di confronto e condivisione, anche informale tra i diversi attori coinvolti*.

Nel PdP 2021- 2023, oltre ad essere definiti obiettivi c.d. trasversali, sono esplicitati sia Obiettivi di sviluppo/innovazione che Obiettivi riguardanti attività di *maintenance*.

L'Amministrazione ha definito per il triennio di riferimento 2021-2022 n. 6 obiettivi strategici, caratterizzanti la Performance Istituzionale, sulla base delle 6 Linee Strategiche evidenziate nel PTA 2021/2023 a seguito di un processo di negoziazione che ha visto coinvolti il Presidente, il Consiglio Direttivo, il Direttore e i Dirigenti.

## Organismo Indipendente di Valutazione



Il numero degli obiettivi programmati è stato notevolmente ridotto nel PdP2021-2023 rispetto a precedente Piano. Infatti, dai 31 obiettivi specifici definiti nel PdP2020-2022, si è passati a 6. Si ritiene importante sottolineare questo processo di focalizzazione, assolutamente in linea con la necessità che la fase di pianificazione sia ancorata alle policy prioritarie dell'Ente.



Nel PdP2021-2023 non vengono definiti obiettivi specifici riferiti a tematiche relative le Pari Opportunità

Partendo dagli obiettivi specifici triennali si definiscono gli Obiettivi Operativi assegnati alle Aree e gli Obiettivi Individuali assegnati al Direttore, secondo una logica di *cascading* che consente la verifica della coerenza delle diverse dimensioni della performance e garantisce la coerenza tra il livello strategico ed il livello operativo della pianificazione.

Si evidenzia che, gli obiettivi strategici spesso sono associati a più indicatori, in modo da fare riferimento a più dimensioni. Analogamente, gli obiettivi di carattere operativo, connessi alla performance organizzativa, sono caratterizzati da un solo indicatore per obiettivo.

Gli indicatori individuati in fase di programmazione del ciclo dell'ANVUR sono prevalentemente di 4 tipologie: Efficacia, Qualità Erogata (*standard di servizio*), Qualità Percepita (*rivolti alla soddisfazione dell'utenza*), ON/OFF (*realizzazione dell'attività*), Tempistiche e Scadenze.



Gli indicatori selezionati in generale rispettano i requisiti previsti dall'art.5 del d.lgs. 150/2009, ed è apprezzabile il miglioramento percepito rispetto all'annualità precedente. Tuttavia è necessario evidenziare un aspetto che può rappresentare un'opportunità di miglioramento del Sistema:

1. Nel Piano della Performance 2021 vengono attribuiti più indicatori soltanto agli obiettivi Strategici, la possibilità di avere una pluralità di strumenti di misurazione in riferimento anche agli obiettivi di Area costituisce un'opportunità per avere una analisi multidimensionale dei fenomeni e cogliere criticità vecchie e nuove.

Rispetto alla definizione dei Target, si tiene conto laddove possibile e previa disponibilità dei dati, dell'andamento temporale degli ultimi anni (serie storiche) o comunque del target dell'anno precedente. Ad ogni modo, i target sono definiti in modo da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati.



Sarebbe preferibile, per ogni indicatore associato agli obiettivi strategici e operativi individuati nel Piano, che fosse indicata la Regola di calcolo (che definisce come calcolare il punteggio assegnato sulla base del risultato raggiunto) e gli Algoritmi (le formule utili a calcolare il risultato raggiunto). Inoltre andrebbe data contezza della fonte dei dati utilizzati.

Gli obiettivi individuali risultano attribuiti non solo al personale che ha compiti direttivi o di coordinamento, in particolare, vengono definiti per il Direttore, i Responsabili di U.O. e per i Funzionari di Area III ed il Personale di Area II.

Nel PdP 2021-2023 non sono stati attribuiti obiettivi individuali ai Dirigenti, la valutazione dei quali è ancorata per il 20% al raggiungimento degli obiettivi istituzionali, per il 50% al raggiungimento degli obiettivi di Area e per il 30% ai Comportamenti ed alle Competenze.

L'assegnazione degli obiettivi è stata realizzata mediante una nota a firma dei dirigenti direttamente responsabile.

Tutti gli obiettivi individuali ed organizzativi assegnati per il ciclo 2021, sia al personale Dirigente (allegati al Piano della Performance) che al personale non dirigente, sono declinati sia nell'Albero della Performance che nell'ambito di Schede Obiettivo Individuali che rappresentano, in coordinamento con il Piano della Performance, strumenti basilari ai fini delle attività di monitoraggio e controllo a supporto del processo di valutazione.

## 2.2 Processo di attuazione del Ciclo della performance

Il Ciclo della performance dell'anno 2021 ha avuto inizio con delibera del Consiglio Direttivo n. 37 dell'15 febbraio 2021 che ha approvato il Piano della performance 2021-2023, la tempistica prevista dalla normativa vigente non è stata di poco rispettata.

L'ANVUR in compliance alle Linee Guida 01/2017 del DFP, propone un'integrazione tra il Ciclo della Performance e gli altri cicli di programmazione, ovvero Ciclo della Programmazione Strategica (che ha avuto inizio con la delibera del Consiglio Direttivo del 10 dicembre 2020 che ha approvato il Programma Triennale delle Attività 2021-2023), ed il Ciclo del Bilancio (che ha avuto inizio con la delibera del Consiglio Direttivo n. 269 del 17 dicembre 2020, che approva il Bilancio di Previsione 2021). È possibile parlare perciò, di Ciclo di Gestione Integrata della Performance.

Fasi del Ciclo di gestione della Performance	Documento di Riferimento	Check	Soggetti Coinvolti
Definizione delle Linee Strategiche	<u>Programma Triennale delle Attività 2021-2023</u> [delibera n. 248 del 10/12/2020]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore.
Definizione del Fabbisogno delle Risorse Umane	<u>Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale</u> [delibera n 270 del 17/12/2020]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore.
Programmazione Finanziaria e di Bilancio	<u>Bilancio Annuale di Previsione</u> [delibera n. 269 del 17/12/2020]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore

### Organismo Indipendente di Valutazione

<b>Definizione del PTPCT</b>	<u>PTPCT</u> [delibera n. 67 del 25/03/2021]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore
<b>Definizione degli Obiettivi di performance con relativi indicatori e target</b>	<u>Piano della Performance</u> [delibera n. 37 dell'15 febbraio 2021]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore
<b>Assegnazione degli Obiettivi alle UO ed al Personale</b>	<u>Schede assegnazione obiettivi</u>	✓	Direttore, Dirigenti
<b>Monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli Obiettivi</b>	Relazione Analitica	✓	Direttore, Dirigenti Responsabili di UO e tutto il personale
<b>Rendicontazione Finanziaria e di bilancio</b>			Presidente, Consiglio Direttivo, Direttore
<b>Misurazione dei Risultati conseguiti</b>	Relazione Analitica: Schede Obiettivi Individuali (SOI)		Direttore, Dirigenti, Responsabili UO, Funzionari Area III
<b>Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale</b>	Schede Obiettivi Individuali (SOI)	✗	Direttore, Dirigenti, Responsabili UO e Personale
<b>Redazione, Approvazione e Validazione della Relazione sulla Performance</b>	<u>Relazione sulla Performance</u> (entro il 30/06/21 – Approvazione) (entro il 15/09/21 – Validazione)	✗	Presidente, Direttore, OIV, STP

Alla data di redazione del presente documento, il Ciclo della performance dell'anno 2021 non si è ancora concluso, dal momento che esso si conclude con la validazione della Relazione sulla Performance.

Il processo per la definizione, la condivisione e l'assegnazione degli obiettivi, dei tempi e dei soggetti coinvolti è definito nel SMVP. Tale processo vede coinvolto tutto il personale dell'Agenzia, con particolare riferimento al Direttore e ai Dirigenti. Partecipano in modo strutturato anche l'OIV, il Presidente ed i membri del Consiglio Direttivo.

### 2.3 Coinvolgimento degli stakeholders

Tenendo conto dell'art.3, comma 4 del d.lgs. 150/2009, dell'art. 7, comma 2 del d.lgs 150/2009, dall'art. 8 del d.lgs. 150/2009 e dell'art. 14, comma 4bis del medesimo decreto legislativo, si è provveduto a dar seguito alla volontà del legislatore di superare l'autoreferenzialità delle pubbliche amministrazioni attraverso l'introduzione degli *stakeholders* all'interno del processo di misurazione e valutazione delle performance.

La partecipazione degli *Stakeholders* è insita nel modello di governance definito dal SMVP aggiornato al 2021 dell'ANVUR, essendo quest'ultimo dotato di un Comitato consultivo che è rappresentativo di tutti i principali *stakeholders* del sistema. Il Comitato consultivo, nominato dal Presidente su proposta del Consiglio direttivo, formula pareri e proposte al Consiglio direttivo, con particolare riguardo ai programmi di attività e i documenti riguardanti la scelta dei criteri e dei metodi di valutazione.

Inoltre, tenuto conto dei riferimenti normativi di cui sopra ed in particolar modo delle Linee Guida 04/2019 sulla Valutazione Partecipativa emanate dal DFP, il SMVP prevede nell'aggiornamento dell'anno 2021 di avviare il processo di Valutazione Partecipativa

relativamente a 2 obiettivi strategici. Tali obiettivi, definiti nel SMVP aggiornato, sono relativi:

- A. Al Processo di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR);
- B. Al Processo di Accreditamento periodico delle sedi universitarie.

In particolare, rispetto al Processo di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), i metodi e gli strumenti adottati per implementare il processo di Valutazione Partecipativa confluiscono verso l'utilizzo dello strumento tecnico del questionario, da somministrare agli *stakeholders*, caratterizzato dall'essere composto da un numero di domande compreso nell'intervallo che ha come estremi 5 e 10 domande.



Per poter migliorare l'attuale SMVP, dando ulteriore peso agli *stakeholders* nel processo di misurazione e valutazione delle performance, è consigliato l'utilizzo di uno o più **Focus Group** dedicati alla condivisione degli esiti della valutazione, quale/i strumento/i di accompagnamento al questionario. La modalità del Focus group (che potrà comunque essere accompagnata da un questionario appare più appropriata ad implementare un processo di valutazione partecipativa, come auspicato dalle Linee Guida 4/2019 del DFP. A tal uopo, il Laboratorio promosso dal DFP e che vede coinvolta ANVUR potrà essere l'ambito specifico di implementazione del modello di valutazione partecipativa.

## 2.4 Infrastruttura di supporto

In merito alla Struttura Tecnica Permanente (STP) è stata costituita con Determinazione Direttoriale n.13 del 13/05/2021. Il ruolo di coordinamento delle funzioni della Struttura Tecnica Permanente (STP) è attribuito al dott. Adriano Scaletta (Responsabile dell'U.O. Valutazione Performance Università ed Enti di Ricerca). La stessa STP si avvale, per ambiti di competenza, della dott.ssa Maria Elena Valenzano (Unità Organizzativa Controlli) e della dott.ssa Lucia D'Andrea (Unità Organizzativa Risorse Umane).



### **3. CONTROLLO DI GESTIONE E CONTROLLO STRATEGICO**

In merito all'integrazione dei sistemi di controllo interni e del ciclo di bilancio a supporto del Ciclo della performance, l'ANVUR, nell'ambito della sua struttura organizzativa, dispone di un'unità in staff al Direttore<sup>2</sup> deputata ai Controlli Interni. Tale unità risulta costituita da n. 1 unità di personale. Nella fase iniziale del Ciclo, l'unità addetta al controllo di gestione, con il supporto dell'UO Valutazione della performance delle Università e degli Enti di Ricerca (a seguito di specifica assegnazione di funzioni approvata con delibera del Consiglio Direttivo n. 79 del 7 aprile 2021), al fine di dar corso alle attività di monitoraggio e controllo della gestione e fornire elementi qualitativi e quantitativi di supporto al management, ha utilizzato in parte i sistemi informativi automatici connessi alla gestione della contabilità finanziaria, alla gestione delle presenze e del protocollo ed in parte report gestionali e direzionali, fornendo supporto nelle fasi di programmazione, monitoraggio e controllo delle performance organizzative, individuali e finanziarie dell'Agenzia e partecipando anche ai processi inerenti la trasparenza. È previsto che le funzioni di tale unità, relativamente agli aspetti di performance, siano trasferite alla UO Valutazione della performance delle Università e degli Enti di Ricerca, mentre gli aspetti legati alla Trasparenza e all'Anticorruzione rimangono nella UO Controlli, al momento costituita da un'unica unità di personale non responsabile.

### **4. ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

L'Amministrazione, in compliance al d.lg. n. 150 del 2009 e successive modificazioni all'art. 14, co. 4, lett. g), alle modifiche che il d.lg. n. 97 del 2016 ha apportato alla l. n. 190 del 2012, all'art. 44 del d. lg. n. 33 del 2013 ha provveduto ad adottare con delibera del Consiglio Direttivo n. 67 del 25/03/2021 il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023 (PTPCT).

L'ultima Relazione annuale del Responsabile alla Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), indica le specifiche misure anticorruzione adottate.

L'ANVUR, nella realizzazione del sistema di gestione del rischio, rimodulato anche alla luce delle buone pratiche di altre amministrazioni che hanno rappresentato fonte di ispirazione e confronto per il modello organizzativo, si propone di far leva sull'implementazione del sistema di controllo di gestione, apportando gli opportuni adattamenti metodologici e tenendo ben presente il contesto organizzativo di riferimento, nonché il contesto normativo definito dalla l. n. 190 del 2012 e dal PNA nelle diverse versioni a partire dal 2013 fino al più recente aggiornamento intervenuto con la delibera ANAC n. 1064 del 2019.

Tutti i documenti in materia di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza sono regolarmente pubblicati sul portale dell'Agenzia e sul Portale della Performance del DFP nella sezione Trasparenza.

L'OIV ha provveduto, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. g) del d.lgs. 150/2009 e della delibera ANAC 141/2019 ad effettuare la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nella Griglia di rilevazione.

Tutte le attestazioni e le griglie di rilevazione risultano regolarmente pubblicate nel portale dell'Agenzia nell'ambito della sezione Amministrazione Trasparente – Sezione Controlli & Rilievi.

---

<sup>2</sup> Le 4 unità organizzative in staff al Direttore sono: Controlli Interni, Segreteria Tecnica, Ufficio Performance e Ufficio Statistico

In particolare sono pubblicati i documenti relativi alla Relazione sul Funzionamento del Sistema, all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, alle attestazioni degli obblighi di trasparenza e Validazione della Relazione sulla Performance.

## **5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ**

Per l'anno 2021 non sono risultano ufficialmente definiti degli standard di qualità e pertanto, di fatto, la politica dell'Agenzia di è sviluppata in linea con i principi, le definizioni e gli standard condivisi su base nazionale ed europea da istituzioni ed enti che espletano attività similari.

Gli standard di qualità non risultano ufficialmente definiti poiché le attività dell'Agenzia non possono qualificarsi come servizi pubblici soggetti all'adozione della carta dei servizi e degli altri adempimenti correlati, con riferimento a quanto indicato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri con la direttiva del 27 gennaio 1994.

Le dimensioni caratterizzanti la qualità degli output dell'Agenzia, che si declinano essenzialmente in rapporti di valutazione e verifica, sono infatti quelle della pertinenza, accuratezza, tempestività e puntualità, coerenza e comparabilità, accessibilità e chiarezza.

Tuttavia, è opportuno sottolineare che l'ANVUT è istituzionalmente tenuta a valutazioni da parte di soggetti esterni finalizzate a verificare che l'Agenzia svolga la propria missione in coerenza con standard riconosciuti a livello internazionale e applicati alla Agenzia che negli altri paesi svolgono le medesime funzioni. Nello specifico l'ANVUT è tenuta a valutazioni da parte dell'*ENQA* ed *EQAR* per la verifica dell'aderenza alle metodologie di ANVUR agli *European Standard Guidelines 2015* (ESG 2015).

## **6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV**

Nel corso del 2021 sono stati avviati monitoraggi periodici sia attraverso la raccolta di misure elementari in base a un flusso strutturato di rilevazione e validazione che attraverso la raccolta delle misure in maniera informale. Alcuni obiettivi sono stati monitorati anche fuori dalle finestre di monitoraggio in considerazione di indicatori e target attesi infrannuali. Nel processo di raccolta di misure per il monitoraggio si fa riferimento a fonti "certificate" e riconosciute dall'Ente.

Nel corso dell'ultima annualità sono stati realizzati 2 monitoraggi, aventi ad oggetto sia gli obiettivi strategici che gli obiettivi operativi di Area.

L'attività di monitoraggio, coordinata dall'OIV ha riguardato il I° Semestre 2021 I Dirigenti delle singole Aree, per il tramite della STP, hanno inoltrato al Direttore e all'OIV, una relazione contenete per ogni obiettivo:

- le attività svolte e/o in corso di espletamento;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi alla data della relazione;
- la data di conseguimento dell'obiettivo o il termine previsto di realizzazione;
- le eventuali criticità riscontrate e le azioni correttive proposte;
- le unità di personale coinvolte per la realizzazione e il grado di partecipazione;

## Organismo Indipendente di Valutazione

- le misure e le azioni connesse all'obiettivo in materia di trasparenza e anticorruzione;
- eventuale documentazione a supporto (analisi, mappature, rilievi etc).

I Dirigenti, a seguito della ricognizione delle attività espletate, in relazione ad alcune criticità rilevate, hanno proposto la rimodulazione degli obiettivi, rivista dal Direttore e approvata dal Consiglio Direttivo con delibera n. 198 del 23 settembre 2021.

In coerenza con quanto previsto dal SMVP 2020 la relazione finale nella quale assestare e rendicontare i risultati complessivi per il ciclo 2021 deve essere trasmessa dai Dirigenti entro il 20 maggio 2022.

I Dirigenti, sempre entro il 20 maggio 2022, dovranno aver concluso il processo di valutazione del personale afferente all'Area, compresi i Responsabili di UO, per il tramite delle schede obiettivo individuali (SOI). Le schede debitamente firmate dai valutati, dovranno essere trasmesse alla STP e al Direttore. Sarà trasmesso all'OIV un report riepilogativo all'interno del quale, per ogni unità, sarà evidenziato il punteggio conseguito in termini di performance organizzativa (Responsabili UO), performance individuale e comportamenti.

Entro il 15 giugno 2022 il Direttore, sulla base delle relazioni e delle schede di valutazione del personale pervenute dai Dirigenti e delle informazioni acquisite, trasmetterà all'OIV, per il tramite della struttura tecnica permanente:

- il Rapporto di Autovalutazione per l'anno di riferimento;
- le Schede Obiettivi Individuali (SOI) dei Dirigenti;
- la Relazione sulla Performance per l'anno 2021.

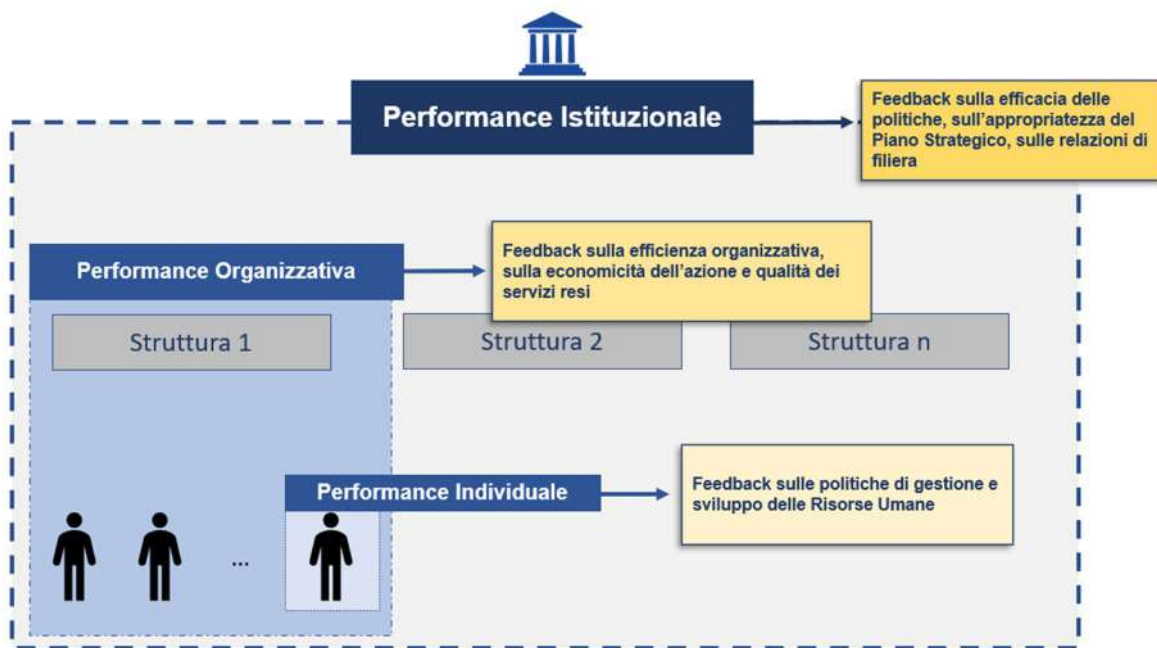
Il Direttore entro 15 giorni dall'approvazione della Relazione sulla Performance e comunque entro e non oltre il 15 giugno trasmette all'OIV, per il tramite della STP, la Relazione sulla Performance per la relativa validazione da completarsi, ai sensi dell'art. 10, entro e non oltre il 30.06.2022.

## 7. UTILIZZO DEGLI ESITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'implementazione delle attività di misurazione e valutazione delle performance, permettono la produzione di informazioni che, oltre ad essere necessarie ai fini di soddisfare gli adempimenti previsti dalle norme citate nei precedenti capitoli, possono costituire una significativa base di partenza per la programmazione del Ciclo successivo in un'ottica di miglioramento continuo.

Pertanto, gli esiti derivanti dalla valutazione della performance, attuata secondo gli indirizzi dettati dal SMVP, devono caratterizzarsi come feedback importanti ai fini del miglioramento organizzativo e allo sviluppo professionale.

Di seguito alla valutazione, si possono generare tre tipologie di *feedback* di seguito evidenziate nella figura sottostante.



Per quanto concerne il Piano della Performance 2022-2024 (approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 72 del 13/04/2022), nella sua formulazione si è tenuto conto dei risultati storici, ed in particolare le novità previste a seguito dei cicli antecedenti riguardano:

- il mantenimento del numero di obiettivi strategici di performance istituzionale, ognuno dei quali è individuato in relazione agli ambiti strategici definiti dal Piano delle Attività 22-24;
- l'introduzione di ulteriori informazioni nello schema degli obiettivi, con particolare riferimento ad i principali *stakeholders* interessati ed il costo delle risorse umane necessarie per conseguirli;
- la previsione di una maggiore frequenza nel monitoraggio degli obiettivi.



Appare opportuno valorizzare in modo più significativo e stabile i *feedback* ottenuti dalla Valutazione effettuata nel Ciclo precedente. Tanto viene già fatto rispetto alla fase di Pianificazione Annuale, appare necessarie integrare sempre più l'analisi dei risultati di performance organizzativa rispetto alle azioni di miglioramento e *reengineering* organizzativo e processuale e, soprattutto, perseguire una integrazione significativa tra esiti della valutazione e percorsi di orientamento, formazione e sviluppo professionale delle persone.

## 8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'AGENZIA

Successivamente alla rielaborazione dei dati raccolti per mezzo del tool di Assessment, è stato possibile ottenere il diagramma radar di seguito esposto, esplicativo dello stato dell'arte dell'implementazione del Ciclo della performance ANVUR per l'annualità 2021.



Le dimensioni, componenti il radar, per le quali ANVUR nell'annualità 2021, ha registrato un più che discreto livello di attuazione sono senz'altro: la compliance con la Normativa, la Valorizzazione del *Feedback*, la Qualità della Pianificazione e la Qualità del Monitoraggio.

D'altro canto, le dimensioni per le quali, nella medesima annualità, rispetto alle risposte date, ANVUR ha registrato i maggiori margini di miglioramento possibili sono: la Qualità del Sistema di Regole (SMVP), l'Integrazione con la Pianificazione Finanziaria e la Qualità dei Sistemi di Supporto.

È opportuno segnalare che, rispetto alla dimensione Qualità del Sistema di Regole (SMVP), già sono state effettuate azioni di miglioramento, in particolar modo con delibera del Consiglio Direttivo n.26 del 10 febbraio 2022 è stato approvato il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ANVUR.

Alla luce di ciò, le riflessioni e le proposte di miglioramento espresse da parte di codesto OIV sono le seguenti:

## Organismo Indipendente di Valutazione



Relativamente alla performance istituzionale appare necessario integrare obiettivi/indicatori che permettano di monitorare gli impatti che l'azione di ANVUR, anche indirettamente, contribuisce a determinare. Questi obiettivi potranno essere monitorati anche in assenza di effetti diretti sulla performance individuale e costituiranno un primo *brick* verso la costruzione di una **performance di filiera** che rispetto alla filiera specifica delle Politiche per l'Università, l'Alta formazione e la Ricerca vede ANVUR come l'agente principale dei processi di innovazione e miglioramento.



La costruzione di un sistema di indicatori più appropriato e significativo costituisce una sfida al rischio di autoreferenzialità, da una parte, e l'opportunità di connettere meglio gli esiti della valutazione al miglioramento organizzativo e al ridisegno processuale, dall'altra. Tanto, dovrà tenere conto anche della necessità di integrare un sistema di obiettivi *short term* propri del lavoro agile che caratterizzano il futuro organizzativo di ANVUR, come delle altre organizzazioni pubbliche e private.



Le caratteristiche del Sistema professionale di ANVUR (età media giovane, qualificazione elevata, *digital readiness*) impone la necessità di integrare la valutazione e il sistema di gestione e sviluppo delle Risorse Umane. In particolare, la definizione di un set di comportamenti organizzativi da valutare indifferenziato nei pesi e nei comportamenti stessi appare assolutamente inappropriato alle caratteristiche di una *knowledge organization* quale appare ANVUR. In tal senso, bisognerà agire sui due fronti: sul sistema professionale e sul sistema di valutazione.

---

### **N.B.** Legenda Semafori:



→ rappresentano **INDICAZIONI** DA ATTUARE



→ rappresentano **ORIENTAMENTI** DA PERSEGUIRE



→ rappresentano **OPPORTUNITA'** DA PERSEGUIRE