

**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 2023**

## INDICE

<b>1. PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Rilievi sulla Pianificazione integrata del PIAO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Performance Organizzativa ed Individuale.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Processo di attuazione del Ciclo della performance .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Coinvolgimento degli stakeholders.....</b>	<b>9</b>
<b>2.5 Infrastruttura di supporto .....</b>	<b>10</b>
<b>3. CONTROLLO DI GESTIONE E CONTROLLO STRATEGICO .....</b>	<b>10</b>
<b>4. ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....</b>	<b>11</b>
<b>5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ .....</b>	<b>12</b>
<b>6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV .....</b>	<b>12</b>
<b>7. UTILIZZO DEGLI ESITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....</b>	<b>13</b>
<b>8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'AGENZIA</b>	<b>14</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 2023 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 Consiglio Direttivo, il Direttore e la Struttura Tecnica di Supporto che sono avvenuti nel corso dell'anno 2023;
- 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 2023, 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 Rilievi sulla Pianificazione integrata del PIAO

Il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 e convertito dalla legge n. 113 del 6 agosto 2021, in attuazione degli obiettivi fissati dal PNRR, ed è un documento unico di programmazione e *governance* volto ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, dei servizi ai cittadini e alle imprese, semplificando i processi ed assorbendo, razionalizzandone la disciplina, in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni pubbliche.

Il DPR n. 81 del 24 giugno 2022 individua i documenti che vengono assorbiti dal PIAO, tra i quali vi è il Piano delle Performance previsto dal D.Lgs. 150/2009.

Il DM 30 giugno 2022, a tal riguardo, definisce i contenuti del PIAO e fornisce lo schema Piano-tipo, suddividendo il PIAO in Sezioni (a loro volta ripartite in sottosezioni di programmazione, riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionale), la prima delle quali è la "Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione".

La sottosezione "Performance", in particolare, è predisposta secondo quanto previsto dal capo II del D.Lgs. 150/2009 ed è finalizzata alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione.

Con Delibera n. 30 del Consiglio Direttivo del 22 febbraio 2023 è stato approvato il "Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025". È stato pertanto rispettato il termine di approvazione del PIAO al 31/03/2023, come differito nell'ambito dell'approvazione in sede parlamentare, nelle Commissioni riunite 1a e 5a del Senato, delle proposte emendative al decreto-legge cosiddetto Milleproroghe (DI 29 dicembre 2022, n. 198)<sup>2</sup>.

Il PIAO 2023 -2025 è stato poi aggiornato con Delibera n. 220 del 21 settembre 2023, che approva il "Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025 aggiornamento".

Nel PIAO 2023-2025 i diversi processi di pianificazione/ programmazione (ed i relativi Piani/ Documenti programmatori) presentano, tra loro, un livello sostanziale di integrazione.

La maggior parte degli obiettivi di valore pubblico presentati nel PIAO sono stati formulati in termini di creazione di impatto, sono in alcuni casi tali obiettivi richiamano la creazione di output. Inoltre, la maggior parte degli obiettivi di valore pubblico individuati nella sottosezione 2.1 del PIAO fanno riferimento ad elementi quali, ad esempio, i BES, gli SDGs, gli obiettivi PNRR, ecc.

Nel PIAO 2023-2025 gli obiettivi di valore pubblico non sono corredati da una pluralità di tipologie di indicatori (economico-finanziari, sociali, ambientali, ecc.)<sup>3</sup>.

Sia gli obiettivi annuali e pluriennali di performance organizzativa ed individuale (sottosezione 2.2 del PIAO) che le misure/ obiettivi di prevenzione della corruzione e per la trasparenza (sottosezione 2.3 del PIAO) sono stati definiti tenendo conto degli obiettivi di valore pubblico. Si evidenzia, invece, che la sottosezione relativa alla pianificazione triennale dei fabbisogni, non

<sup>2</sup> <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/10-02-2023/possibilita-di-differire-al-31-marzo-2023-l%E2%80%99adozione-e-la#:~:text=Possibilit%C3%A0%20di%20differire%20al%2031,e%20del%20PTCT%202023%2D2025>

<sup>3</sup> Si segnala che nel PIAO 2024-2026, approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 17 del 30 gennaio 2024, sono stati previsti più indicatori per ciascun obiettivo di valore pubblico.

## Organismo Indipendente di Valutazione

appare chiara la relazione tra Obiettivi di Valore Pubblico e scelte relative ai fabbisogni professionali.

È stato creato un gruppo di lavoro trasversale, a cui hanno partecipato tutti i responsabili delle funzioni performance, bilancio, personale, anticorruzione e digitalizzazione.

Le attività di monitoraggio del PIAO sono attribuite a due Unità Organizzative (UO) in staff alla Direzione: la UO Performance e Controllo di gestione per la parte dedicata alla performance e la UO Segreteria Tecnica/Affari Legali per la parte di monitoraggio dell'Anticorruzione, con particolare riguardo alla verifica delle sezioni dedicate ad "Amministrazione Trasparente" nel portale istituzionale dell'ANVUR.

Al fine di garantire la diffusione e la comprensione del PIAO dell'Agazia è stata organizzata un'azione di condivisione con tutto il personale.

## 2.2 Performance Organizzativa ed Individuale

Con l'aggiornamento del 2023 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato con la delibera del Consiglio Direttivo n. 10 del 26 gennaio 2023, l'ANVUR ha introdotto nel SMVP esclusivamente gli elementi formali necessari per tenere conto dell'introduzione del PIAO, come previsto dall'articolo 6 del Decreto Legislativo n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla Legge del 6 agosto 2021, n. 113, e dal successivo decreto attuativo (Decreto Ministeriale n. 132 del 30 giugno 2022). Ciò è avvenuto perché nel corso del 2022 il SMVP è stato oggetto di una profonda revisione la cui piena validità l'agenzia ha continuato a testare nel corso del 2023.

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'Agazia anche in termini di creazione di "Valore Pubblico". La performance istituzionale è data dalla media ponderata del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi strategici.
- **Performance Organizzativa:** intesa quale performance della Direzione, delle Aree dirigenziali e delle relative unità organizzative;
- **Performance Individuale:** intesa quale contributo fornito dal singolo individuo rispetto al proprio ruolo nell'organizzazione.

Per ciascuno di questi livelli, il SMVP dettaglia le metodologie di calcolo della performance. Vengono altresì specificati per ogni categoria di personale i pesi relativi alle componenti valutative di risultati e comportamenti.

Nel SMVP viene riportata in maniera puntuale la scala di valutazione dei comportamenti e i relativi punteggi quantitativi.

Nel SMVP viene garantita al valutatore la possibilità di modificare i risultati oggettivi della fase di misurazione. In particolare, terminata la fase della misurazione è prevista la fase della valutazione. Partendo dal punteggio ottenuto in fase di misurazione ogni valutatore ha il compito e la responsabilità, a seguito di confronto con il valutato, di confermare ovvero

## Organismo Indipendente di Valutazione

rivedere il punteggio calcolato per ogni singolo obiettivo per tenere conto dei fattori di contesto. Pertanto, in fase di valutazione il punteggio ottenuto può essere confermato o motivatamente rimodulato entro un intervallo di +/- 1 punto.

Con l'aggiornamento del SMVP del 2024, adottato con delibera del Consiglio Direttivo n. 16 del 30 gennaio 2024 (in vigore per l'annualità 2024 a partire dalla data di adozione) l'Ente ha recepito la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 recante "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale". In particolare:

- è stata introdotta la valutazione dal basso del Direttore e dei Dirigenti (da realizzarsi con questionario anonimo ad hoc);
- è stata prevista valutazione da parte degli stakeholder esterni come elemento rilevante della performance istituzionale;
- per la dimensione "Competenze e comportamenti" di Direttore e Dirigenti è stata modificata la descrizione del criterio legato alla "Leadership" ed è stato introdotto un ulteriore criterio per la dimensione competenze e comportamenti relativo alla capacità di definire un piano di formazione individuale per il personale;
- sono state previste ulteriori forme di premialità per valorizzare aspetti complementari a quelli già compresi nella valutazione delle prestazioni del personale (Partecipazione/designazione in gruppi di lavoro interni o esterni; Organizzazione di incontri interni con il personale per la condivisione dei risultati ottenuti; ecc.).

L'Agenzia ha già adottato da tempo altre misure previste dalla Direttiva Ministeriale, come ad esempio: • momenti di confronto, feedback, omogeneizzazione; • definizione della valutazione negativa; • valutazione collegiale.

Il processo di **pianificazione** dell'Agenzia è stato avviato nel mese di dicembre 2022 con l'adozione del Piano Triennale delle Attività (PTA) 2023-2025 con cui il Consiglio Direttivo ha definito gli indirizzi strategici e gli obiettivi che l'Agenzia intende perseguire nel triennio

Il processo di pianificazione si sviluppa seguendo diverse fasi:

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

La pianificazione 2023-2025 prosegue in continuità con il PTA 2022-2024 e si articola in sei ambiti strategici: • Internazionalizzazione; • Valutazione delle università; • Valutazione delle istituzioni AFAM; • Valutazione della ricerca e ricerca sulla valutazione; • Altre attività di rilevanza istituzionale; • Organizzazione interna.

Nella sottosezione 2.1, a partire dalla programmazione strategica dell'anno precedente, sono stati individuati, in termini di **valore pubblico**, i possibili impatti generati dalle attività

## Organismo Indipendente di Valutazione

dell'ANVUR sui bisogni degli stakeholder.

Per il 2023, l'Agenzia ha ritenuto opportuno individuare prioritariamente i possibili indicatori idonei a misurare il valore pubblico che l'Agenzia può contribuire a creare o migliorare.

Per ognuna delle dimensioni del valore pubblico individuate, con una logica di confronto e condivisione (anche informale) tra i diversi attori coinvolti, sono stati definiti gli **obiettivi strategici** dell'agenzia per il triennio 2023-2025.

In particolare, l'Agenzia ha definito per il triennio di riferimento 2023-2025 n. 6 obiettivi strategici. A ciascuno dei 6 obiettivi strategici, come previsto dal SMVP, sono stati associati indicatori e target multidimensionali.

Partendo dagli obiettivi specifici triennali, nella sottosezione 2.2 del PIAO, si definiscono gli **obiettivi operativi** assegnati alle Aree e alla Direzione, 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. Nel PIAO 2023-2025 sono definiti n. 9 obiettivi operativi, misurati attraverso 46 indicatori.

Nella sottosezione 2.2 del PIAO, oltre ad essere definiti obiettivi c.d. trasversali, sono esplicitati sia obiettivi di sviluppo/innovazione che obiettivi riguardanti attività di *manutenance*.

Nel PIAO 2023-2025 sono stati definiti obiettivi specifici riferiti a tematiche relative al Lavoro Agile, alle Pari Opportunità, all'Anticorruzione e Trasparenza ed alla Partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder.

Gli indicatori individuati in fase di programmazione del ciclo dell'ANVUR sono prevalentemente di 5 tipologie: Efficacia, Qualità Erogata (*standard di servizio*), Qualità Percepita (*rivolti alla soddisfazione dell'utenza*), ON/OFF (*realizzazione dell'attività*), Tempistiche e Scadenze.

Agli obiettivi strategici sono sempre associati più indicatori; alle Aree (inclusa la Direzione) per la maggior parte degli obiettivi (8 su 10) sono associati più indicatori

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.

Ad ogni indicatore sono associati 3 livelli di target che identificano i livelli di risultato per ritenere che l'indicatore sia stato raggiunto rispettivamente al 100% (punteggio 10), all'80% (punteggio 8) o al 60% (punteggio 6)

Gli obiettivi **individuali** sono assegnati solo al personale privo di incarichi di responsabilità di Area o di UO.

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

**Si evidenzia, quindi, un modello di pianificazione della performance analitico e pervasivo lungo tutti i livelli di responsabilità e di funzioni della struttura organizzativa e professionale.**

## 2.3 Processo di attuazione del Ciclo della performance

Il Ciclo della performance dell'anno 2023 ha avuto inizio con Delibera n. 30 del Consiglio Direttivo del 22 febbraio 2023 con cui è stato approvato il "Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025".

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 7 dicembre 2022 che ha approvato il Programma Triennale delle Attività 2023-2025), ed il Ciclo del Bilancio (che ha avuto inizio con la delibera del Consiglio Direttivo n. 259 del 21 dicembre 2022, che approva il Bilancio di Previsione 2023).

In particolare, con riferimento all'integrazione tra Ciclo della Performance e Ciclo di Bilancio, si rileva che:

- a seguito del monitoraggio degli obiettivi definiti nel PIAO 2023-2025 è stato definito un collegamento tra voci di spesa di bilancio di previsione ed obiettivi strategici;
- per gli obiettivi strategici sono indicate anche le risorse umane dedicate (in termini di Full Time Equivalent);
- gli obiettivi della sottosezione 2.2 del PIAO non fanno riferimento a centri di responsabilità a cui è affidato un budget specifico per l'attuazione;
- non sono previsti obiettivi di efficienza/ risparmio collegati agli indirizzi economico-finanziari pianificati in sede di budget;
- non viene attribuito budget ai centri di responsabilità.

Il processo che definisce il Ciclo della Performance Integrato, si sostanzia nelle seguenti fasi.

<b>Fasi del Ciclo di gestione della Performance</b>	<b>Documento di Riferimento</b>	<b>Soggetti Coinvolti</b>
<b>Definizione delle Linee Strategiche</b>	<u>Programma Triennale delle Attività</u> [delibera del 07/12/2022]	Consiglio Direttivo; Direttore.
<b>Programmazione Finanziaria e di Bilancio</b>	<u>Bilancio Annuale di Previsione</u> [delibera n. 259 del 21/12/2022]	Consiglio Direttivo; Direttore
<b>Eventuale aggiornamento del SMVP</b>	<u>Aggiornamento del SMVP</u> [delibera n. 10 del 26/01/2023]	Consiglio Direttivo; Direttore
<b>Definizione e approvazione del PIAO</b>	<u>Piano Integrato di Attività ed Organizzazione</u> [Delibera n. 30 del 22/02/2023]	Consiglio Direttivo; Direttore, Dirigenti
<b>Definizione degli obiettivi individuali per il personale</b>	<u>Schede obiettivi Individuali (SOI)</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>Fasi del Ciclo di gestione della Performance</b>	<b>Documento di Riferimento</b>	<b>Soggetti Coinvolti</b>
<b>Rendicontazione Finanziaria e di bilancio</b>		Presidente, Consiglio Direttivo, Direttore
<b>Misurazione dei Risultati conseguiti</b>	Relazione Analitica: Schede Obiettivi Strategici, Organizzativi e Individuali	Direttore, Dirigenti, Responsabili UO, tutto il Personale
<b>Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale</b>	Schede Obiettivi Strategici, Organizzativi e Individuali	Direttore, Dirigenti, Responsabili UO e tutto il Personale
<b>Redazione, Approvazione e Validazione della Relazione sulla Performance</b>	<u>Relazione sulla Performance</u>	Presidente, Direttore, OIV, STP

Alla data di redazione del presente documento, il Ciclo della performance dell'anno 2023 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.

## 2.4 Coinvolgimento degli stakeholders

Tenendo conto dell'art.3, comma 4, dell'art. 7, comma 2, dell'art. 8 e dell'art. 14, comma 4bis del d.lgs. 150/2009, 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 2023 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 a seguito delle designazioni delle Istituzioni individuate dall'art. 11 del DPR 76/2010, formula pareri e proposte al Consiglio direttivo, con particolar riguardo ai programmi di attività e ai documenti riguardanti la scelta dei criteri e dei metodi di valutazione.

Oltre ai momenti formali di partecipazione dei principali stakeholder, ANVUR da sempre coinvolge esperti, accademici e non, nella predisposizione di documenti di indirizzo, nell'individuazione di criteri per la valutazione, nell'approfondimento di focus tematici che possono condurre all'elaborazione di Linee Guida, report di approfondimenti o indagini specifiche.

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

## Organismo Indipendente di Valutazione

tra l'altro l'integrazione negli obiettivi di performance del triennio 2023-2025 di momenti di partecipazione e/o valutazione esterna, attraverso il coinvolgimento attivo delle Istituzioni valutate.

### 2.5 Infrastruttura di supporto

La struttura di supporto permanente all'OIV (STP), costituita in Staff alla Direzione Generale, con Determinazione Direttoriale n.13 del 13/05/2021, è composta da un gruppo di lavoro con competenze specifiche, che si occupa della gestione del Ciclo della Performance.

La STP si occupa di:

- dare supporto al Direttore per la redazione del PIAO;
- fornire supporto nella misurazione dei risultati di performance e pubblicazione dei Report;
- sviluppare e aggiornare gli strumenti per la definizione degli obiettivi ed il calcolo della performance organizzativa e individuale.

La relazione con l'OIV è improntata alla massima collaborazione e disponibilità.

### 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, ha attribuito dal 2022 le relative funzioni all'UO Performance e Controllo di Gestione; in precedenza tale attività era riconducibile all'UO Controlli Interni che è stata successivamente disattivata. Da evidenziare che l'UO Performance svolge anche le funzioni di struttura di supporto all'OIV (delibera del Consiglio Direttivo n. 79 del 7 aprile 2021). Nella fase iniziale del Ciclo, l'unità addetta, 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. L'Agenzia si è dotata dal 2022 di un applicativo dedicato alla programmazione e gestione della performance che ha consentito di rendere più efficiente l'organizzazione delle attività inerenti la performance e l'anticorruzione. Tuttavia, l'Agenzia non si è ancora dotata di un modello di controllo di gestione che integri il sistema della performance con il bilancio.

L'Agenzia non è dotata di un modello di Controllo di Gestione.

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

L'Amministrazione, in compliance al d.lgs. n. 150 del 2009 e successive modificazioni all'art. 14, co. 4, lett. g), alle modifiche che il D.Lgs. n. 97 del 2016 ha apportato alla l. n. 190 del 2012, all'art. 44 del d. lg. n. 33 del 2013 ha provveduto all'adempimento dei propri obblighi in materia di Prevenzione della Corruzione e del Rispetto dell'Integrità e della Trasparenza.

Ai sensi del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, art. 6, dal 2022 il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza è confluito nel Piano Integrato Attività e Organizzazione – PIAO.

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 soprattutto sulla cultura organizzativa, sulla progettazione e attuazione delle misure di gestione del rischio, 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.

Nel 2023 con il nuovo approccio di gestione del rischio, l'amministrazione è passata dal modello di valutazione quantitativo a quello qualitativo, effettuando la pesatura dei processi e nell'ambito di quelli a rischio medio-alto identificando le misure specifiche di prevenzione. Inoltre, nell'ambito della performance, a tutte le UO sono stati attribuiti obiettivi in tema di anticorruzione e trasparenza.

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.

Nella relazione dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e trasparenza del 11 settembre 2023 sono emersi i seguenti elementi:

- nella sezione "Disposizioni generali", "Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza", era assente il link alla sezione "Altri contenuti";
- nella sezione "Disposizioni generali", "Atti generali", "Documenti di programmazione strategico-gestionale", non era presente il PIAO;
- nella sezione "Bandi di gara e contratti", "Informazioni sulle singole procedure di gara", non erano presenti i dati relativi all'anno 2023;
- nella sezione "Altri contenuti", "prevenzione della corruzione", non era presente il Piano Triennale per la Prevenzione della corruzione e della trasparenza (o la sottosezione 2.3 del PIAO).

Nella griglia di rilevazione e relativa attestazione al 30 novembre 2023, l'OIV ha rilevato

l'assolvimento di tutti gli obblighi, incluso il superamento dei rilievi rappresentati nella griglia dell'11 settembre 2023

Si evidenzia che l'amministrazione ha assegnato alla maggior parte delle proprie articolazioni organizzative specifici obiettivi di mitigazione del rischio di corruzione correlati agli obiettivi di valore pubblico.

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

Per l'anno 2023 non sono risultano ufficialmente definiti degli standard di qualità e pertanto, di fatto, la politica dell'Agenzia si 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 simili.

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'ANVUR è istituzionalmente soggetta a valutazioni da parte di istituzioni esterne finalizzate a verificare che l'Agenzia svolga la propria missione in coerenza con standard riconosciuti a livello internazionale e applicati alle Agenzie che negli altri paesi svolgono le medesime funzioni. Nello specifico l'ANVUR è soggetta a valutazioni da parte dell'ENQA ed EQAR per la verifica dell'aderenza delle metodologie di ANVUR agli *European Standard Guidelines 2015* (ESG 2015).

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

Nel corso del 2023 sono stati avviati monitoraggi periodici attraverso la raccolta di misure elementari in base a un flusso strutturato di rilevazione e validazione. 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. Al fine di acquisire le misure del monitoraggio in maniera "guidata" ci si avvale di un applicativo informatico.

Nel corso dell'ultima annualità sono stati realizzati due monitoraggi (quadrimestrali) per gli obiettivi strategici e un monitoraggio (semestrale) per gli obiettivi di Area.

Generalmente, a seguito di esiti del monitoraggio non corrispondenti con le aspettative, vengono approfondite le cause dello scostamento e in alcuni casi si provvede ad un colloquio con il referente dell'obiettivo. Se necessario, si procede nella rimodulazione dell'obiettivo.

I Dirigenti delle singole Aree hanno inoltrato al Direttore e all'OIV, una relazione contenete per ogni obiettivo:

- le attività svolte e/o in corso di espletamento;

## Organismo Indipendente di Valutazione

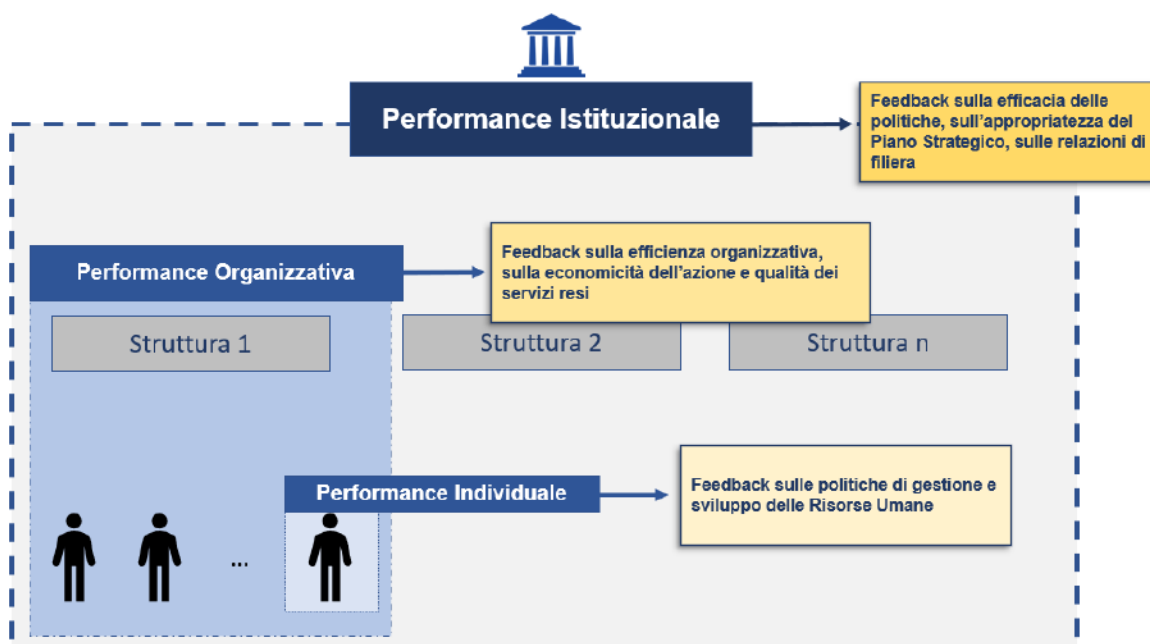
- il grado di raggiungimento degli obiettivi alla data della relazione;
- la data di conseguimento dell'obiettivo o il termine previsto di realizzazione;
- le eventuali criticità riscontrate e le azioni correttive proposte;
- le unità di personale coinvolte per la realizzazione e il grado di partecipazione;
- le misure e le azioni connesse all'obiettivo in materia di trasparenza e anticorruzione;
- eventuale documentazione a supporto (analisi, mappature, rilievi etc).

## 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.



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

A partire dall'annualità 2021, l'elaborazione dei risultati ottenuti dal tool di autodiagnosi, messo a disposizione dall'OIV e compilato dalla STP, ha reso possibile effettuare un'analisi annuale sullo stato dell'arte dell'implementazione del Ciclo della Performance dell'ANVUR. Quest'analisi mira a determinare il livello di attuazione del Ciclo delle Performance dell'Agenzia, quantificando e razionalizzando, rispetto alle seguenti dimensioni, le risposte fornite durante la compilazione dello strumento:

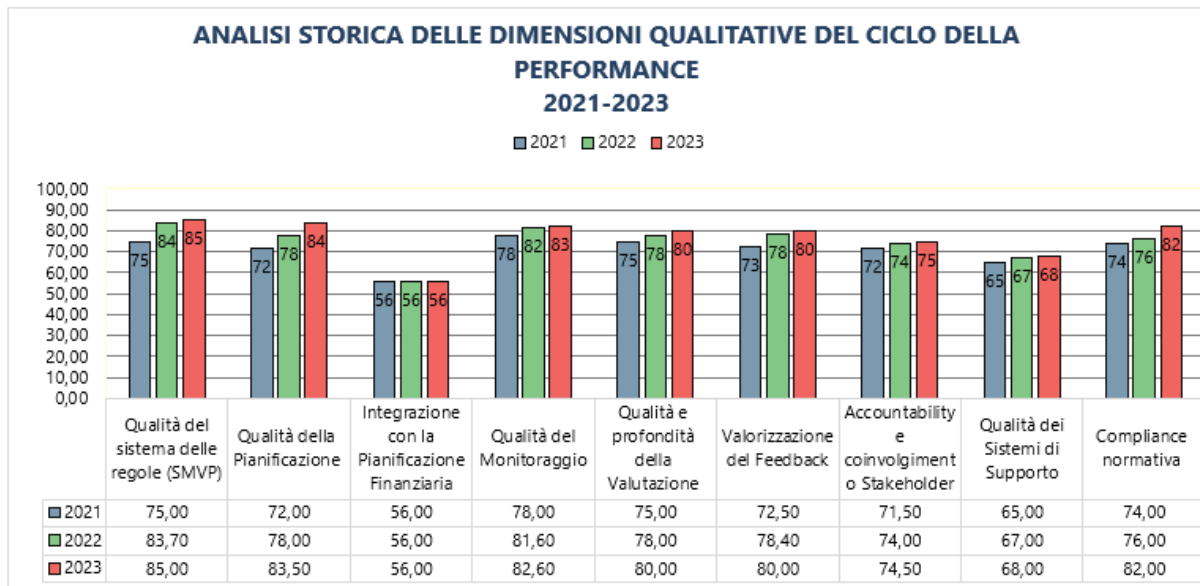
- 1) Qualità del sistema delle regole (SMVP)
- 2) Qualità della Pianificazione
- 3) Integrazione con la Pianificazione Finanziaria
- 4) Qualità del Monitoraggio
- 5) Qualità e profondità della valutazione
- 6) Valorizzazione del Feedback
- 7) Accountability e coinvolgimento degli Stakeholder
- 8) Quantità dei Sistemi di Supporto
- 9) Compliance normativa

Di seguito, si riporta l'analisi relativa all'annualità 2023, che è stata rapportata alle analisi che fanno riferimento alle annualità 2021 e 2022 al fine di consentire l'individuazione di tendenze manifestatesi nel corso del triennio<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Per garantire la confrontabilità tra le diverse annualità, si è preso in considerazione, nell'analisi qui esposta, solo le risposte alle domande che sono rimaste invariate nel corso dei tre anni. Questo approccio è necessario perché il tool di autodiagnosi viene aggiornato annualmente per assicurare la compliance con gli indirizzi normativi, sia hard che soft. L'analisi storica delle dimensioni qualitative del ciclo di performance 2021-2023 è stata condotta in più fasi. Inizialmente, per ciascuna dimensione di analisi, sono state identificate le domande del toolkit che sono rimaste invariate nelle versioni 2021, 2022 e 2023. Successivamente, mantenendo inalterati i valori di conversione delle risposte utilizzati negli anni precedenti, sono stati ricalibrati i pesi di ogni domanda in relazione alla propria dimensione di appartenenza.

## Organismo Indipendente di Valutazione



L'analisi effettuata mostra chiaramente che l'ANVUR, nel corso del triennio 2021-2023, ha raggiunto un livello significativo di attuazione del Ciclo della Performance.

In particolare:

- 1) La dimensione **"Qualità del sistema delle regole (SMVP)"** ha registrato un netto miglioramento che può essere ricondotto alla virtuosa prassi dell'ANVUR di aggiornamento periodico del SMVP rispetto alle osservazioni dell'OIV. *Tale dimensione, al termine del periodo di analisi, presenta un livello di innovazione/implementazione elevato.*
- 2) La dimensione **"Qualità della pianificazione"** ha registrato un netto miglioramento, dovuto sia alla costante attenzione alla pianificazione, profusa ad ogni livello dell'Agenzia, che al discreto livello di integrazione dei documenti programmatori raggiunto a seguito dell'introduzione del PIAO. *Tale dimensione, al termine del periodo di analisi, presenta un livello di attuazione elevato.*
- 3) La dimensione **"Integrazione con la Pianificazione Finanziaria"** non ha registrato miglioramenti, poiché nonostante i suggerimenti dell'OIV: • gli obiettivi della sottosezione 2.2 del PIAO non fanno riferimento a centri di responsabilità a cui è affidato un budget specifico per l'attuazione; • non sono previsti obiettivi di efficienze/ risparmio collegati agli indirizzi economico-finanziari pianificati in sede di budget; • non viene attribuito budget ai centri di responsabilità. *Tale dimensione, al termine del periodo di analisi, presenta un livello di implementazione limitato.*
- 4) La dimensione **"Qualità del monitoraggio"** ha registrato un miglioramento legato ad una maggiore attenzione dell'Agenzia ai momenti di *check* intermedi degli obiettivi programmati. *Tale dimensione, al termine del periodo di analisi, presenta un livello di attuazione elevato.*
- 5) La dimensione **"Qualità e profondità della valutazione"** ha registrato un miglioramento attribuibile sia agli aggiornamenti del SMVP sia all'introduzione di un'applicazione per la gestione delle performance. Questi fattori hanno contribuito all'aumento della

## Organismo Indipendente di Valutazione

consapevolezza e delle competenze valutative dei dirigenti. *Tale dimensione, al termine del periodo di analisi, presenta un livello di attuazione elevato.*

- 6) La dimensione “**Valorizzazione del feedback**” ha registrato un miglioramento attribuibile alla crescente importanza che il feedback tra valutatore e valutato riveste lungo tutte le fasi del ciclo delle performance. *Tale dimensione, al termine del periodo di analisi, presenta un livello di attuazione elevato.*
- 7) La dimensione “**Accountability e coinvolgimento degli Stakeholders**” ha registrato un lieve miglioramento al coinvolgimento dell’ANVUR in un “laboratorio” per la valutazione partecipativa delle performance organizzative, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica con la collaborazione del Formez. *Tale dimensione, al termine del periodo di analisi, presenta un livello di avanzamento moderato.*
- 8) La dimensione “**Qualità dei Sistemi di Supporto**” ha registrato un lieve miglioramento, dovuto al sempre più centrale ruolo della struttura di supporto permanente. *Tale dimensione, al termine del periodo di analisi, presenta un livello di implementazione moderato. Si precisa che tale livello deriva dal fatto che l’Agenzia presenta una struttura di supporto permanente di grande qualità, ma è tuttavia sprovvista di un modello di controllo di gestione.*
- 9) La dimensione “**Compliance normativa**” ha registrato un miglioramento dovuto all’attenzione che l’Agenzia pone nell’aggiornare costantemente il SMVP in modo tale che sia aderente agli indirizzi di hard e soft regulation. *Tale dimensione, al termine del periodo di analisi, presenta un livello di attuazione elevato.*

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

- Per poter migliorare l’attuale ciclo della Performance, dando ulteriore peso agli stakeholder nel processo di misurazione e valutazione delle performance, è necessario procedere all’implementazione del modello di valutazione partecipativa. Allo stato, solo l’ambito AFAM appare dotato di una modalità apprezzabile di partecipazione degli stakeholder. Riteniamo sia necessario estendere tale partecipazione versus gli ambiti che coinvolgono Università e Centri di ricerca che costituiscono il core business dell’Agenzia.
- Appare necessario favorire l’integrazione fra Ciclo della Performance e Sistema di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane. Si fa presente che l’ANVUR, pur essendo caratterizzata nella struttura professionale da professioni e ruoli che richiedono elevate e qualificate competenze, non ancora si è dotato di un Sistema Professionale competency based, come peraltro previsto dalla Linee di Indirizzo sui fabbisogni professionali emanate dal Ministero della Funzione Pubblica nell’anno 2022 ed in coerenza con le disposizioni dei nuovi istituti contrattuali. I sottosistemi di gestione delle Risorse Umane (e tra di essi il Rewarding) dovrebbero essere connessi ed integrati, soprattutto in una istituzione che fa della conoscenza e, quindi delle competenze, una leva di sviluppo e miglioramento continuo. Allo stato, tanto non appare e la funzione retributiva/premiale del ciclo della performance appare assolutamente prevalente.
- ANVUR presenta tutte le caratteristiche per la costruzione di una modello di performance di filiera che sia in grado di programmare e valutare la *public value chain* del settore della Università e della Ricerca. Appare del tutto evidente che la responsabilità di un processo di innovazione e valorizzazione così complesso e importante non può ricadere solo o



## Organismo Indipendente di Valutazione

prevalentemente su ANVUR ma deve coinvolgere il Ministero e il sistema delle università e della ricerca nel suo complesso. Certamente ANVUR può svolgere un ruolo di promotore e di *prime integrator* sicuramente necessario