

**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)**

**Ottobre 2016**

Documento preparato dall'Organismo Indipendente di Valutazione

Dott. Claudio Lombardi

<b>PRESENTAZIONE</b> .....	03
<b>1. Funzionamento complessivo del Sistema</b> .....	05
1.1 Performance Organizzativa .....	05
1.2 Performance Individuale .....	06
1.3 Processo di attuazione del ciclo della Performance .....	08
1.4 Infrastruttura di Supporto .....	09
1.5 Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione .....	10
<b>2. Integrazione con il ciclo del bilancio e sistema dei controlli interni</b> ..	10
<b>3. Programma Triennale Trasparenza e Obblighi di pubblicazione</b> .....	11
<b>4. Definizione e gestione di standard di Qualità</b> .....	13
<b>5. Coinvolgimento degli Stakeholders</b> .....	13
<b>6. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV</b> .....	14
<b>7. Proposte di miglioramento del ciclo della performance dell'Agenzia</b> ..	17

La presente relazione riferisce sullo stato del funzionamento del sistema di misurazione e valutazione dell'Agenzia per il periodo 2015/2016. Le valutazioni ed i riferimenti in essa contenuti si fondano sulla lettura dei documenti prodotti dall'Agenzia, sull'analisi dei dati e delle informazioni acquisite e sui riscontri effettuati in sede di monitoraggio e valutazione compiuti dallo scrivente OIV nel periodo Ottobre 2015 - Settembre 2016.

## **PRESENTAZIONE**

L'art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009 affida all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV) il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando a tal fine una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Con la delibera n. 23 del 16 aprile 2013, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ex CIVIT) ha definito le Linee Guida per la predisposizione della Relazione, precisando, in particolare, i settori che devono formare oggetto del monitoraggio dell'OIV.

La presente Relazione, pertanto, sulla base della delibera sopra indicata, del sistema di misurazione e valutazione attualmente in uso dall'Agenzia e delle ulteriori indicazioni provenienti dalla normativa vigente, espone le principali evidenze oggetto del monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Agenzia.

Il periodo di riferimento rappresenta sostanzialmente il primo anno di attività dell'OIV ed è stato caratterizzato da alcune vicende organizzative che hanno di fatto mutato la struttura dell'Agenzia a conclusione di una prima fase transitoria iniziata nell'anno 2013. Nel corso del 2016 infatti l'Agenzia ha sostenuto il cambio del Direttore, capo dell'organizzazione, e parte dei membri del Consiglio Direttivo, organo di indirizzo politico dell'ente. Inoltre nel corso dell'anno sono intervenuti diversi interventi normativi di rilevante interesse che hanno integrato la normativa di riferimento.

Oltre all'introduzione del DPR n. 105/2016 che ha regolamentato le funzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni è intervenuto anche il d.lgs. n. 97/2016 che revisiona e semplifica le disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza delle pubbliche amministrazioni dettate dalla Legge n. 190/2012 e dal D.lgs. n. 33/2013.

Volendo ricapitolare il quadro normativo di riferimento a supporto delle analisi condotte dall'OIV e funzionali alla presente relazione si ricordano in particolare:

- D.lgs. n. 150/2009;
- D.lgs. n. 91/2011;
- Legge n. 190/2012;
- D.lgs. n. 33/2013;
- D.lgs. n. 39/2013;
- D.P.R. n. 62/2013;
- D.lgs. n. 97/2016;
- D.P.R. n. 105/2016.

Il decreto 150/2009 recante "*Attuazione delle legge 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni pubbliche*" ha potenziato all'interno delle pubbliche amministrazioni i principi manageriali della pianificazione, della programmazione e del controllo funzionali alla misurazione e alla valutazione delle performance delle organizzazioni pubbliche al fine di un continuo

miglioramento delle stesse. Il decreto ha integrato la sfera del *Management*, con quella della *Misurazione* e del *Mercato* (trasparenza) fissando una serie di principi, criteri, funzioni ed obblighi a carico delle amministrazioni pubbliche e prevedendo una figura *ad hoc* (quella dell'OIV) definendone puntualmente attività e funzioni all'art. 14. Funzioni riconducibili sostanzialmente ad attività di monitoraggio, controllo e verifica delle attività in materia di performance e trasparenza.

Il decreto 91/2011 recante “*Disposizioni recanti attuazione dell’art. 2 della Legge 196/2009 in materia di adeguamento e armonizzazione dei sistemi contabili*” integra il processo di riforma della pubblica amministrazione avviato con il d.lgs. 150/2009 obbligando le PA all’adozione di sistemi di contabilità economico patrimoniale, che integrati con quelli finanziari, supportano meglio la rilevazione e la misurazione dei fenomeni aziendali ai fini di una migliore valutazione delle condizioni di efficacia ed efficienza della gestione. Pur non essendo presenti obblighi diretti a carico dell'OIV il decreto risulta di notevole interesse per la valutazione del sistema complessivo di funzionamento.

Il decreto 33/2013 recante “*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*”, ha complessivamente operato una sistematizzazione dei principali obblighi di pubblicazione, non limitandosi alla sola ricognizione e al coordinamento delle disposizioni già adottate, ma introducendo anche nuovi obblighi, con correlativi ulteriori adempimenti di monitoraggio a carico dell'OIV.

Il decreto n. 39/2013 recante “*Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico*” è stato emanato per prevenire fenomeni di corruzione e situazioni di conflitto di interesse o di contrasto con il principio costituzionale di imparzialità dell’azione amministrativa, con adempimenti in relazione ai quali anche l'OIV è chiamato a vigilare.

In attuazione delle previsioni contenute nella legge n. 190 del 2012, è stato emanato il DPR 16 aprile 2013, n. 62, “*Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici*”, contenente le regole di condotta che costituiscono la base minima e indefettibile dei codici di comportamento delle singole amministrazioni, da adottare previo parere dell'OIV (art. 54, comma 5, del d. lgs. n. 165 del 2001).

## **1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA**

### **1.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Sulla base della propria missione istituzionale, del contesto di riferimento, delle relazioni con gli *stakeholder interni ed esterni* e dei vincoli finanziari, l'Agenzia individua gli obiettivi strategici triennali, rappresentati nel Piano Triennale delle Attività (PTA).

Il Piano viene sviluppato e aggiornato ridefinendo anno dopo anno, ove necessario, anche in funzione degli interventi normativi di riferimento, gli obiettivi strategici, i quali costituiscono l'asse portante delle attività dell'Agenzia.

Gli obiettivi strategici sono definiti attraverso un processo di negoziazione che, vista la particolare struttura organizzativa, vede coinvolti in modo costante il Direttore, i Dirigenti, l'OIV ed il Consiglio Direttivo nonché in modo adeguato anche i portatori di interessi esterni.

L'Agenzia infatti, producendo sostanzialmente rapporti e valutazioni, deve obbligatoriamente intrattenere un *dialogo* con i diversi utilizzatori e pertanto ha stabilito fin da subito forme strutturate e continue di coinvolgimento con i portatori di interesse, favorendo l'emergere di posizioni condivise.

Secondo la declinazione dell'albero della performance previsto dal sistema di misurazione e valutazione interno, partendo dagli obiettivi strategici si passa poi alla definizione degli obiettivi operativi.

Processo che parte già a metà dell'esercizio precedente al fine di addivenire alla definizione di obiettivi raggiungibili, coerenti, valutabili e misurabili che vengono poi assestati ed approvati dal Consiglio Direttivo per l'appunto nel Piano Triennale delle Attività dal quale poi scaturiscono il Piano della Performance, il Piano della Trasparenza, il Piano di Prevenzione della Corruzione ed il Bilancio.

Solo successivamente all'approvazione da parte del Consiglio Direttivo del Piano Integrato della Performance (PIP), che racchiude in un unico documento le indicazioni in materia di performance, trasparenza e prevenzione alla corruzione, vengono ufficialmente comunicati gli obiettivi al Direttore e alle diverse Aree Dirigenziali che a loro volta provvedono a comunicarli al personale di afferenza.

Pertanto, il PTA (Piano Triennale delle Attività) è da un lato il frutto di un processo preventivo di analisi e definizione degli obiettivi operativi da perseguire nell'anno di riferimento in funzione delle linee strategiche dell'Agenzia, ma nel contempo rappresenta il punto di partenza per lo sviluppo dell'intero ciclo della performance, che in collegamento con il bilancio e le altre *dimensioni* interessate porta alla adozione del piano integrato.

Gli obiettivi organizzativi, connessi ad un miglioramento complessivo dell'organizzazione, sono desunti direttamente dalla *mission* dell'Agenzia e dalle norme di riferimento. A decorrere dal ciclo della performance 2016 sono stati infatti declinati anche all'interno delle schede individuali di valutazione del Direttore e dei Dirigenti.

L'albero della performance dell'Agenzia individua il mandato istituzionale e gli *outcomes* per le tre Aree Strategiche di operatività. Per ciascuna delle Aree vengono poi definiti, in funzione degli obiettivi strategici, gli obiettivi di performance operativi ed organizzativi.

Su questo aspetto, viste anche le indicazioni provenienti dagli ultimi interventi normativi, bisognerà lavorare per creare un maggior collegamento con il bilancio ai fini di una migliore comprensione del rapporto tra gli input impiegati e gli output ottenuti. L'introduzione a regime della contabilità economico patrimoniale, integrata dai sistemi di controllo interno, favorirà sicuramente tale collegamento.

Al fine di acquisire ulteriori informazioni qualitative e quantitative circa lo stato di salute della propria organizzazione, è stata avviata inoltre, a fine esercizio 2015, la prima indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. Adempimento peraltro richiesto dall'art. 14, comma 5 del d.lgs. 150/2009 ed attualmente abrogato dall'art. 8, comma 1 del DPR n. 105/2016.

Gli esiti dell'indagine sono stati particolarmente favorevoli e sono consultabili sia per il tramite del portale dell'Agenzia, *Sezione Amministrazione Trasparente*, sia per il tramite del *Portale della Performance* del Dipartimento Funzione Pubblica.

Eventuali elementi di criticità emersi dall'indagine sono stati accolti dall'organizzazione come momento di riflessione per il miglioramento di alcuni processi/attività.

La modesta dimensione organizzativa, in connessione con i risultati positivi derivanti dall'indagine sopra richiamata e la particolarità del contesto di riferimento non ha mai evidenziato peraltro né al Direttore, né ai dirigenti la necessità di promuovere azioni/interventi diretti a garantire le pari opportunità.

Infine si evidenzia che la valutazione della performance organizzativa è costituita da una analisi dei risultati conseguiti nel corso dell'anno, in rapporto alle priorità determinate con l'adozione degli obiettivi strategici, anche avvalendosi di un confronto con l'ultimo triennio.

## **1.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Tutti gli obiettivi individuali ed organizzativi sono declinati sia nell'Albero della Performance che nell'ambito di Schede Obiettivo Individuali che rappresentano, in coordinamento con il Piano della Performance, la base per le attività di monitoraggio e controllo a supporto della valutazione dello stato di avanzamento e conseguimento dei risultati.

Nella scheda oltre gli obiettivi operativi, strettamente connessi ad un obiettivo strategico di riferimento, sono riportati:

- l'**indicatore** di riferimento anche se per le particolari funzioni dell'Agenzia, come già rilevato in altre occasioni, trattasi quasi sempre



di indicatori temporali e/o temporali/quantitativi. Questo rappresenta un limite ma che è strutturalmente legato alla tipologia di attività e di output prodotti dall'Agenzia. Peraltro il tempo rappresenta per l'Agenzia un fattore strategico quale misuratore interno ed esterno delle proprie prestazioni anche in considerazione dei limiti temporali imposti dalle norme di riferimento. Si potrebbe pensare per il futuro ad indicatori connessi alla *qualità degli output* (anche se gli stessi sono il frutto di principi, metodi, criteri predefiniti in gran parte da norme, regolamenti etc.) o a *indicatori economici* connessi alla quantità di risorse impiegate (rapporto tra input/output);

- il **peso** assegnato ad ogni obiettivo rispetto al totale degli obiettivi da conseguire nel corso dell'esercizio sia per il conseguimento degli obiettivi strategici che per il miglioramento dell'organizzazione;
- il **target** da conseguire in coerenza con il piano strategico dell'Agenzia e con le indicazioni metodologiche e temporali provenienti dalle disposizioni normative di riferimento;
- la declinazione delle **attività e/o dell'output** connesso alla realizzazione dell'obiettivo individuale e dei pesi di valutazione di riferimento.

Gli indicatori selezionati rispettano in linea generale i requisiti previsti dall'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009, in quanto rappresentano adeguatamente le diverse dimensioni del servizio reso alla collettività, descrivono il livello di conseguimento della strategia nell'anno di riferimento, sono rilevanti e pertinenti con la *mission* dell'Agenzia, sono specifici e misurabili seppur non sempre attraverso indicatori qualitativi ed economici, e sono assolutamente coerenti con la quantità e la qualità delle risorse effettivamente disponibili.

La modesta dotazione organica (n. 15 unità di personale non dirigente), vincolata dallo stesso decreto istitutivo dell'Agenzia, rappresenta una forte criticità dal punto di vista organizzativo e le risorse distribuite e disponibili all'interno delle tre Aree Strategiche (Area Valutazione Università, Area Valutazione Ricerca, Area Servizi Generali) sono coinvolte costantemente all'interno dell'intero ciclo della performance (gestione, rilevazione, controllo e rendicontazione).

Il collegamento tra obiettivi individuali/organizzativi dei Dirigenti e del personale coinvolto nell'Area è piuttosto automatico, sia per il tramite del sistema di misurazione e valutazione interno che impone la comunicazione degli obiettivi da perseguire al personale non dirigente afferente alla struttura, sia per le modeste dimensioni organizzative.

Tuttavia, seppur già utilizzate, sarebbe opportuno, anche attraverso una revisione del sistema di misurazione e valutazione interno, ampliare allo stesso personale non dirigente, la struttura, i metodi ed i principi della scheda individuale obiettivi utilizzata per i dirigenti. Infatti, attraverso una migliore assegnazione degli obiettivi individuali ed organizzativi da raggiungere, delle attività da espletare e dei comportamenti da tenere, si garantirebbe una maggiore informazione e condivisione del sistema, una migliore cognizione degli obiettivi e delle attività di pertinenza e una maggiore responsabilità sugli stessi al fine di addivenire ad un miglioramento dell'intero processo di

misurazione e valutazione dei comportamenti individuali ed organizzativi anche in fase di distribuzione delle risorse premiali.

Il sistema, in coerenza con i principi manageriali della pianificazione e del controllo, e con quanto previsto dagli artt. 3, 6 e 10 del d.lgs. 150/2009, prevede momenti di monitoraggio e controllo finalizzati non solo alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi ma anche alla individuazione di eventuali fattori critici e di debolezza che impongono una cambiamento *in itinere* delle attività/processi e degli obiettivi stessi.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si basa su tre macro-ambiti di riferimento, individuati secondo un criterio di aggregazione degli ambiti previsti dall'art. 8 del d. lgs. n. 150/2009:

- il grado di attuazione della strategia, dei piani e dei programmi nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- miglioramento continuo della qualità e quantità delle prestazioni/servizi erogati a supporto dell'università e della ricerca;
- il miglioramento qualitativo/quantitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali in coerenza con i principi di efficacia ed efficienza della gestione;

Alla luce delle indicazioni emerse nei primi anni di applicazione, si ritiene di poter avviare, in condivisione con il Direttore ed i Dirigenti, una revisione del sistema di misurazione interno al fine di potenziare il momento della misurazione degli obiettivi, sia per il personale dirigente che non dirigente, a supporto della fase della valutazione e della connessa distribuzione delle risorse premiali.

L'Amministrazione, infatti, sulla base delle riflessioni avviate in corso d'anno, ritiene ormai opportuno introdurre alcuni correttivi in relazione alla misurazione e valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale anche attraverso una revisione delle schede obiettivo individuali, delle fasi del processo di definizione e assegnazione degli obiettivi, e dei criteri, principi e metodi di differenziazione della valutazione organizzativa ed individuale.

### **1.3 PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il processo per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi, dei tempi e dei soggetti coinvolti è piuttosto chiaro e ben definito seppur suscettibile di miglioramento. Il processo di gestione, viste anche le dimensioni strutturali, vede coinvolto tutto il personale dell'Agenzia con particolare riferimento ai Dirigenti ed al Direttore. Inoltre partecipano in modo strutturato anche l'OIV, il Presidente ed i membri del Consiglio Direttivo per le aree di competenza.

In particolare entro il 30 settembre di ciascun anno deve essere deliberato su proposta del Direttore dall'ANVUR il programma triennale delle attività che individua tra l'altro il fabbisogno delle risorse economiche, umane e finanziarie per il triennio di riferimento.



Il programma triennale è sottoposto all'approvazione del Ministro vigilante. E' nell'ambito di tali atti programmatici che vengono definite le priorità strategiche dell'ANVUR ed i piani operativi sulla base delle quali viene predisposto il bilancio di previsione dell'anno successivo da approvare entro il 31 dicembre e il piano triennale delle performance, nonché quello della trasparenza e quello della prevenzione della corruzione. Piani quest'ultimi da approvare e trasmettere entro il 31 gennaio alle amministrazioni competenti e che confluiscono un unico documento: il *Piano Integrato della Performance*.

Con riferimento agli obiettivi strategici e ai piani operativi contenuti nei documenti programmatici (piano triennale, piano annuale) i dirigenti di seconda fascia d'intesa con il personale assegnato entro il mese di maggio sulla base delle direttive del Ministro, ovvero di quelle contenute nell'ultimo piano triennale, individuano le proposte di obiettivi operativi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Le proposte sono presentate al Direttore entro il mese di giugno e devono essere condivise con il Direttore entro il 31 luglio di ciascun anno nell'ambito della proposta di competenza afferente il piano triennale e il piano annuale da sottoporre sempre all'attenzione del Direttore.

Le proposte di obiettivi operativi devono contenere l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati e degli indicatori per misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti.

Il Direttore procede, in accordo con i dirigenti, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti, alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri, alla eventuale definizione di obiettivi nuovi da rinegoziare con i dirigenti di seconda fascia ed alla definitiva approvazione degli obiettivi operativi.

Entro il 30 settembre, in collaborazione con l'OIV, nella logica di programmazione partecipata, il Direttore effettua il consolidamento degli obiettivi strategici a partire dagli obiettivi individuati con i dirigenti formulando la proposta di approvazione al Consiglio Direttivo del piano annuale e triennale. Entro il mese di ottobre il Consiglio Direttivo approva il piano triennale e quello annuale contenente gli obiettivi strategici e i correlati obiettivi operativi, oltre alle metodologie per il loro conseguimento per la valutazione dei risultati attesi.

In tale processo si inserisce il ruolo dell'OIV, il quale attraverso incontri periodici e scadenziati, si raccorda tanto con la Direzione che con il Presidente, intrattenendo rapporti costanti e di supporto con la Struttura Tecnica permanente.

#### **1.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO**

Per quanto riguarda l'adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente (STP), viste le considerazioni già esposte circa la ridotta dimensione organica e la complessità della gestione, si rileva che la stessa conta di una sola unità di personale, con qualifica dirigenziale, individuata nel Dirigente dell'Area

Amministrativo-Contabile. Unità dotata di adeguate competenze giuridiche ed economiche ma che risulta oggettivamente appesantita dai carichi di lavoro visti anche gli obiettivi istituzionali da perseguire dall'Area di competenza e l'incarico di Responsabile della Trasparenza.

E' evidente pertanto come sia necessario, compatibilmente con le risorse disponibili, dotare la STP di una ulteriore unità di personale con competenze economiche a supporto delle attività dell'OIV e del Dirigente di riferimento.

Tuttavia, nel corso del 2016, tenuto conto delle difficoltà strutturali dell'Agenzia, grazie ad una reciproca collaborazione, l'ufficio ha proseguito l'attività di supporto e assistenza all'OIV ed alle strutture interne coinvolte nel processo di misurazione e valutazione della performance, al fine di fornire chiarimenti e risposte a quesiti di carattere tecnico.

## **1.5 UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il Sistema, in coerenza con le caratteristiche strutturali dell'Agenzia, è finalizzato al miglioramento dei risultati raggiunti, in termini di efficienza ed efficacia, nonché della qualificazione del personale, allo scopo di migliorarne la qualità del lavoro e l'assetto organizzativo in cui opera.

In tale contesto si è riscontrata una maggiore consapevolezza sull'utilità di sfruttare al meglio i sistemi manageriali di pianificazione, monitoraggio e controllo e sull'intima connessione tra questi ed una corretta e puntuale programmazione delle attività e degli obiettivi.

Il tutto ha comportato non solo il perseguimento dei risultati attesi ma anche un progressivo miglioramento dell'intero processo di pianificazione e programmazione anche sulla base delle esperienze e delle informazioni acquisite nel corso delle diverse gestioni e seppur in presenza di criticità organizzative e strutturali.

Anche in tale contesto, si auspica una maggiore interoperabilità tra i documenti fondamentali del sistema di programmazione, i documenti di bilancio, i documenti previsti dal ciclo della performance e quelli orientati ad accrescere la trasparenza e l'integrità.

## **2 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DEL BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI**

L'Agenzia, nell'ambito della sua struttura organizzativa dispone di una unità deputata al Controllo di Gestione ed alla Valutazione dei Dirigenti. Infatti il Regolamento relativo all'organizzazione e al funzionamento dell'Agenzia, che disciplina le regole di organizzazione e le competenze degli organi e della struttura direzionale generale, individua, in particolare, due unità organizzative in staff al Direttore (*Controllo di gestione e Valutazione dei Dirigenti* e *Segreteria Tecnica*) oltre alle unità organizzative all'interno delle singole Aree di cui si compone la struttura direzionale generale ed a diretta collaborazione dei rispettivi Dirigenti.

Nel corso del 2013, l'Agenzia, in funzione dei vincoli imposti dal decreto istitutivo, ha acquisito in comando un funzionario addetto all'Unità Controllo di gestione e Valutazione dei Dirigenti a supporto della gestione e del complesso processo di misurazione e valutazione delle performance interne. A decorrere dal mese di febbraio 2015 tale posizione risulta scoperta.

Nella fase iniziale l'unità addetta al controllo di gestione, 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 gestiti manualmente, fornendo il proprio supporto nelle fasi di pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo delle performance organizzative, individuali e finanziarie dell'Agenzia e partecipando anche ai processi inerenti la trasparenza.

E' evidente che sotto tale aspetto l'Agenzia dovrà assumere le iniziative necessarie per dare un supporto alla gestione oltre che al processo di misurazione e valutazione anche in considerazione dell'importanza strategica di tale unità organizzativa all'interno del complesso ciclo della performance.

L'introduzione della contabilità economico patrimoniale, l'integrazione tra i diversi sistemi informativi, l'acquisizione di una unità preposta al controllo di gestione e l'integrazione della dotazione della STP rappresentano fattori di miglioramento strutturale che garantirebbero un miglioramento complessivo dell'organizzazione ed un potenziamento del processo di misurazione e valutazione interno.

L'Agenzia tuttavia è dotata di altri sistemi di controllo, connessi alla qualità della ricerca ed alla valutazione delle università, i quali costituiscono elementi fondamentali per il controllo strategico ed operativo delle aree di riferimento.

### **3. PROGRAMMA TRIENNALE TRASPARENZA E INTEGRITA' E OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

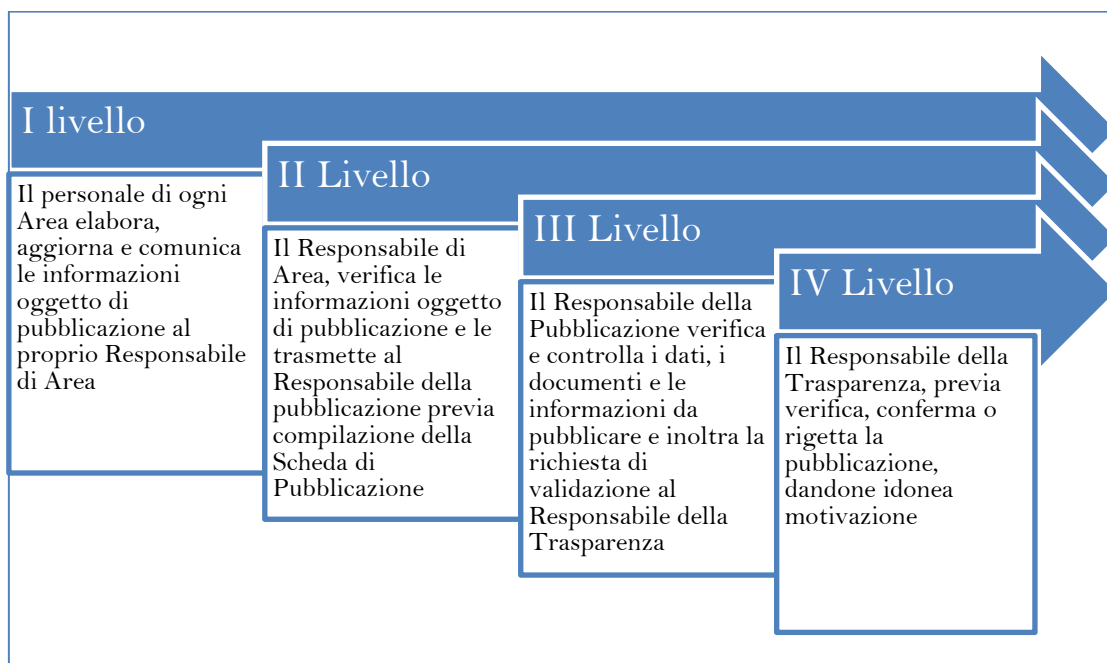
L'Agenzia, anche in considerazione del particolare mandato istituzionale e degli output da produrre ha sempre attribuito alla trasparenza un valore strategico come fattore di successo ai fini della realizzazione dei propri obiettivi.

L'analisi dei documenti, le attività di controllo e gli obiettivi assegnati in termini di trasparenza danno evidenza del come l'Agenzia, abbia puntato sulla correlazione della trasparenza con gli altri aspetti essenziali della gestione quali la pianificazione strategica degli obiettivi, la programmazione delle singole azioni operative, la gestione economica e finanziaria, la definizione del ciclo della performance organizzativa e il rafforzamento di comportamenti etici e responsabili, al fine di stimolare un progressivo e continuo miglioramento dell'azione amministrativa.

Tutti i Programmi della Trasparenza e dell'Integrità sono regolarmente pubblicati sul portale dell'Agenzia nella sezione Amministrazione Trasparente e sul Portale della Performance del Dipartimento Funzione Pubblica nella

sezione Trasparenza. Gli stessi sono coerenti con le disposizioni normative e forniscono utili indicazioni circa le misure e le iniziative volte all'attuazione degli obblighi legislativi, le attività da espletare per assicurare regolarità, qualità e tempestività delle informazioni, le modalità, gli strumenti, i tempi e le risorse per la verifica dell'efficacia delle iniziative ed il collegamento con gli altri documenti del ciclo integrato della performance.

A decorrere dal ciclo della performance 2016, a seguito di un percorso strutturato a fine esercizio 2015, in collaborazione con l'OIV, si è assunta la trasparenza anche come obiettivo individuale dei Dirigenti al fine di strutturare e diffondere all'interno delle singole Aree strategiche percorsi di responsabilità finalizzati ad una migliore e tempestiva diffusione e pubblicazione delle informazioni sia per l'assolvimento degli obblighi legislativi sia per la diffusione delle informazioni essenziali per gli stakeholder dell'Agenzia come raffigurato nella figura seguente.



L'Agenzia, in coerenza con le disposizioni vigenti e nel rispetto della tempistica indicata nel "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", rende disponibile la consultazione on line sul proprio sito istituzionale [www.anvur.it](http://www.anvur.it) di tutti i contenuti minimi previsti dal d.lgs. n. 33/2013 secondo l'impostazione riportata nell'Allegato I del decreto adeguata alle disposizioni del d.lgs. 97/2016.

In particolare l'Agenzia, previo un coordinamento con tutte le Aree organizzative, individua i dati e le informazioni da sottoporre a pubblicazione e aggiornamento, integrando tra loro le disposizioni del d.lgs. n. 91/2011, del d.lgs. n. 150/2009, del d.lgs. n. 33/2013, e della legge n. 190/2012.

Analogamente a quanto avviene per gli obiettivi operativi anche per la trasparenza vengono espletati periodici controlli da parte del Responsabile

della Trasparenza e dell'OIV ai quali, com'è noto, sono assegnati compiti di promozione e attestazione degli obblighi di trasparenza ed integrità.

L'OIV ha provveduto, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. g) del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere A.N.AC. n. 50/2013 e n. 43/2016, ad effettuare la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 1 – Griglia di rilevazione della delibera n. 43/2016.

L'OIV ha svolto gli accertamenti, tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della Trasparenza ai sensi dell'art. 43, c. 1, del d.lgs. n. 33/2013.

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

E' da evidenziare infine che l'art. 41, comma 1, lettera f) del d.lgs. n. 97/2016 ha modificato l'art. 1, comma 7 della Legge 190/2012 stabilendo *“L'organo di indirizzo individua, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, disponendo le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività”*.

Viste le particolari condizioni organizzative e strutturali dell'Agenzia, come rilevato anche nel Piano della Trasparenza e dell'Integrità, il Consiglio Direttivo ha individuato nel Direttore, quale organo di vertice dell'organizzazione, il Responsabile della Corruzione titolare anche del potere sostitutivo previsto dall'art. 2 della Legge n. 241/1990, e in altro dirigente di ruolo il Responsabile della Trasparenza.

#### **4. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ**

Seppur non risultano ufficialmente definiti degli standard di qualità di fatto la politica sulla qualità 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 similari.

Le dimensioni caratterizzanti la qualità degli output dell'Agenzia, consistenti essenzialmente in rapporti di valutazione e verifica, sono quelle della pertinenza, accuratezza, tempestività e puntualità, coerenza e comparabilità, accessibilità e chiarezza. In ogni caso gli approcci metodologici sono coerenti con le disposizioni normative di riferimento e prevedono sempre il coinvolgimento diretto e preventivo degli stakeholder.

#### **5. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS**

La trasparenza costituisce il livello essenziale delle prestazioni erogate dalle Amministrazioni Pubbliche ai sensi dell'articolo 117 della Costituzione, ed assume un ruolo di particolare rilievo soprattutto con il d.lgs. 150/2009, e trovando poi piena completezza e compiutezza nel d.lgs. 33/2013.



Quest'ultimo rafforza il principio della trasparenza dell'azione amministrativa intesa quale accessibilità totale da parte degli stakeholder, alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle amministrazioni pubbliche, allo scopo di favorire il perseguimento degli obiettivi derivanti dal proprio mandato istituzionale.

La trasparenza, come dimensione strategica, si pone in diretta relazione al ciclo di gestione della performance anche al fine di consentire agli stakeholder, interni o esterni che siano, la conoscenza completa di ogni documento, informazione e dato inerente le attività istituzionali dell'Agenzia.

In particolare, l'Agenzia ha inserito all'interno del Piano della Performance un apposito paragrafo che illustra le informazioni di interesse per i cittadini e per gli stakeholder relativamente alle proprie attività, alle sue aree di intervento e alle tre direttrici strategiche sulle quali si poggiano tutte le attività (Università, Ricerca, Abilitazione Scientifica Nazionale) integrate per le rispettive aree di competenza, a seguito dell'introduzione del decreto legge 69/2013, della valutazione della performance amministrativa delle Università e degli Enti di ricerca.

L'Agenzia, anche nel corso del 2016, ha continuato ad implementare e aggiornare costantemente le sezioni del portale, ristrutturato nel 2014, restituendo così agli stakeholder, anche sulla base delle informazioni già inserite negli scorsi esercizi e nel rispetto dei limiti di conservazione minima, un patrimonio informativo aggiornato, accessibile e gratuito che consente agli stessi di effettuare analisi e comparazioni circa gli andamenti gestionali dell'Agenzia.

L'istituzione di diversi gruppi di lavoro nelle singole aree tematiche con rappresentanti del mondo accademico e della ricerca, l'intenso rapporto di collaborazione creato con gli enti mediante consultazioni telematiche, l'organizzazione di giornate in-formative, seminari e workshop sia presso la sede dell'Agenzia che presso i singoli Atenei o Istituti di ricerca e gli innumerevoli incontri tra i rappresentanti delle diverse organizzazioni coinvolte e gli organi di indirizzo politico dell'Agenzia, hanno alimentato, per quanto possibile, un percorso di confronto costante sui temi della valutazione.

Inoltre, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 11, comma 6 del d.lgs. n. 150/2009 e dell'art. 10, comma 6 del d.lgs. n. 33/2013, nel corso del mese di dicembre 2015, l'Agenzia ha organizzato un'apposita giornata dedicata alla trasparenza nella quale ha presentato a tutti gli stakeholder un insieme di informazioni, dati e documenti connessi al ciclo integrato della performance dell'Agenzia ed ai risultati raggiunti.

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

Fin dal suo insediamento l'OIV ha avviato un'intesa attività di analisi, studio e monitoraggio funzionale sia all'assolvimento degli obblighi normativi quanto alla diffusione della cultura del monitoraggio e del controllo, inteso in maniera costruttiva.

La pianificazione e la programmazione rappresentano infatti condizione necessaria ma non sufficiente per la realizzazione degli obiettivi aziendali se



non supportati da costanti processi di misurazione, monitoraggio e controllo volti a fornire al Management una serie di informazioni qualitative e quantitative sulla gestione al fine di verificare costantemente le condizioni di efficacia ed efficienza della stessa ed eventuali criticità.

Le attività di monitoraggio sono state strutturate in maniera programmata sia attraverso step periodici, sia mediante incontri e contatti destrutturati ed informali. Tuttavia, per l'anno 2016, il monitoraggio trimestrale è stato avviato solo nel mese di maggio causa alcuni accadimenti aziendali che hanno visto il cambio del Direttore, quale vertice dell'organizzazione, e di alcuni componenti del Consiglio Direttivo, quale organo di indirizzo politico.

L'attività di monitoraggio trimestrale dell'OIV sulla performance organizzativa è avvenuta sia attraverso la predisposizione di relazioni trimestrali da parte dei Dirigenti di Area sia attraverso controlli per il tramite della STP. Alcuni obiettivi peraltro sono stati monitorati anche fuori dalle *finestre di monitoraggio trimestrali* in considerazione di indicatori e target attesi infrannuali.

L'OIV ha curato e tenuto attivo il rapporto con la struttura tecnica permanente, con il Direttore, con i Dirigenti e con il Presidente informandolo tempestivamente sull'andamento del ciclo della performance, su eventuali criticità e sulle novità normative del sistema.

L'OIV peraltro, ha avviato fin dal suo insediamento, l'integrazione del portale dell'Agenzia ([www.anvur.it](http://www.anvur.it)) - Sezione Amministrazione Trasparente con il Portale della Performance gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica e del quale, sulla base delle disposizioni normative dettate dal DPR 105/2016, sarà richiesto sempre un maggior utilizzo, sia in fase preventiva che consuntiva, ai fini di una migliore gestione e rendicontazione della performance complessiva delle organizzazioni pubbliche.

Le attività di verifica, controllo e monitoraggio dell'OIV sono essenzialmente riconducibili a tre ambiti di intervento:

- attività per l'assolvimento degli obblighi di trasparenza;
- attività a supporto del ciclo integrato della performance;
- attività a supporto della dimensione culturale interna;

Con riferimento al metodo di monitoraggio delle attività e degli obiettivi del Direttore e dei Dirigenti l'OIV, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, esamina le schede e le relazioni di programmazione.

Nel corso dell'anno, segue e monitora il grado di conseguimento degli obiettivi individuali, verificando gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni iniziali e segnalando alle strutture interessate le criticità riscontrate. Segue costantemente le attività e richiede trimestralmente apposite relazioni a supporto in modo da confrontare le informazioni fornite dai dirigenti con quelle acquisite dal monitoraggio interno.

Il monitoraggio viene effettuato periodicamente attraverso colloqui con i responsabili degli uffici dirigenziali e con il Direttore, report sugli obiettivi programmati e relativo stato di avanzamento nonché sullo stato di realizzazione delle attività correnti.

L'OIV ha inoltre risposto ai monitoraggi richiesti dall'ANAC e dal Dipartimento Funzione Pubblica sia in materia di performance che di trasparenza e partecipa attivamente a tutte le iniziative da questi promesse.

Ha provveduto a monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, di trasparenza e integrità dei controlli interni così come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009;

Ha tempestivamente rilevato e comunicato eventuali criticità al fine di supportare i connessi processi di ripensamento delle attività e degli obiettivi in coerenza con gli asset strategici da perseguire secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 4, lettera b) del d.lgs. n. 150/2009.

Ha espletato le attività di analisi e controllo della performance 2015 validando in data 10.09.2016 la Relazione sulla Performance approvata dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia con delibera n. 61 del 20.04.2016 ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. n. 150/2009.

Ha provveduto nel corso del 2016 a monitorare e garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance relativa all'anno 2015 e alla connessa disciplina per la costituzione e distribuzione delle risorse premiali ai dirigenti ed al personale non dirigente fornendo, con nota del 10.09.2016 indicazioni operative a supporto secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 4, lettera d) del d.lgs. n. 150/2009.

Con relazione del 26.04.2016, previa verifica e controllo dei risultati conseguiti nel corso del 2015, ha proposto al Consiglio Direttivo dell'Agenzia la valutazione annuale del Direttore quale dirigente di vertice dell'organizzazione ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera e) del d.lgs. n. 150/2009;

Ha provveduto ad effettuare la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 1 – Griglia di rilevazione ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. g) del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere A.N.AC. n. 50/2013 e n. 43/2016.

Ha promosso, al fine di acquisire ulteriori informazioni qualitative e quantitative circa lo stato di salute dell'organizzazione la prima indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale ai sensi dell'art. 14, comma 5 del d.lgs. 150/2009.

Ha avviato inoltre il monitoraggio del ciclo della performance dell'Agenzia per il tramite del Portale della Performance (<https://performance.gov.it/>) curando, nelle more dell'abilitazione alla procedura, per il tramite della STP, l'inserimento, la verifica, l'aggiornamento dei dati, informazioni e documenti connessi all'intero ciclo della Performance dell'Agenzia.

Infine monitora costantemente la Sezione "Amministrazione trasparente" del portale dell'Agenzia, segnalando, sempre in un'ottica di fattiva collaborazione, i ritardi negli adempimenti e negli aggiornamenti promuovendo ed attestando gli obblighi di trasparenza ed integrità imposti dal d.lgs. n. 33/2013.

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

Lo scrivente OIV, sulla base delle indicazioni provenienti dalle attività di raccolta, analisi, studio e valutazione delle informazioni, dei dati e dei documenti connessi all'intero ciclo integrato della performance dell'Agenzia, tenuto conto anche delle dimensioni della trasparenza e della prevenzione della corruzione ed in particolare della peculiare struttura organizzativa dell'Agenzia, esprime alcune considerazioni per un continuo miglioramento del sistema:

- **Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione:** potrebbe essere utile avviare una riflessione sul sistema di misurazione e valutazione interno al fine di migliorare ulteriormente il processo di definizione, misurazione e valutazione degli obiettivi individuali ed organizzativi sia per il personale Dirigente che per il personale non dirigente anche attraverso una revisione delle schede obiettivo individuali, una migliore gestione del processo di assegnazione e comunicazione degli obiettivi e l'inserimento di maggiori criteri/metodi di differenziazione tra il personale;
- **Migliorare il rapporto obiettivi operativi, indicatori e target:** sarebbe opportuno, ove possibile, ed in funzione delle caratteristiche strutturali delle attività e degli output dell'Agenzia, integrare gli indicatori temporali con indicatori di impatto, di risultato o economici;
- **Migliorare il rapporto tra obiettivi e risorse umane e finanziarie:** compatibilmente con i tempi di avvio della contabilità economico patrimoniale, ed in funzione delle diverse tipologie di attività e obiettivi, è necessario migliorare ulteriormente il processo di assegnazione delle risorse economiche ed umane al fine di individuare, per ogni attività/obiettivo, il costo effettivo degli output prodotti;
- **Controllo di Gestione, STP e Servizi Generali:** relativamente all'unità deputata al controllo di gestione e alla struttura tecnica permanente sarebbe necessario, compatibilmente con i vincoli normativi e di bilancio, avviare iniziative atte ad integrare l'attuale dotazione organica al fine di poter garantire un miglior supporto all'organizzazione, alla gestione ed ai processi di rilevazione, misurazione e valutazione.

Organismo Indipendente di Valutazione

Dott. Lombardi Claudio

