

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 2017

Documento preparato dall'Organismo Indipendente di Valutazione

Dott. Claudio Lombardi

<b>PRESENTAZIONE</b> .....	03
<b>I. Funzionamento complessivo del Sistema</b> .....	04
I.1 Performance Organizzativa .....	04
I.2 Performance Individuale .....	06
I.3 Processo di attuazione del ciclo della Performance .....	07
I.4 Infrastruttura di Supporto .....	09
I.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> .....	12
<b>3. Programma Triennale Trasparenza e Obblighi di pubblicazione.</b> .....	12
<b>4. Definizione e gestione di standard di Qualità</b> .....	14
<b>5. Coinvolgimento degli Stakeholders</b> .....	15
<b>6. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV</b> .....	15
<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 l'anno 2017. 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 2016 – Dicembre 2017.

## 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 di funzionamento 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.

Tale attività, sulla base delle indicazioni contenute nel cronoprogramma del Dipartimento Funzione Pubblica, deve essere completata, entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello 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, com'è noto 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 nonché il d.lgs. n. 74/2017 che ha apportato modifiche al d.lgs. n. 150/2009.

Pertanto, 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;
- D.lgs. n. 74/2017;

Il decreto 150/2009 recante "*Attuazione della 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 in materia di performance e trasparenza. Tale intervento è stato modificato dal d.lgs. 74/2017 il quale oltre a rafforzare i poteri di controllo degli OIV ha imposto una maggiore attenzione agli *outcome* da parte delle pubbliche amministrazioni e la necessità di legare sempre più e meglio gli obiettivi istituzionali alle effettive esigenze degli stakeholders.

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 ad armonizzare i sistemi e le procedure contabili per rappresentare in maniera veritiera e corretta le scelte programmatiche e gestionali 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, anche se ancora non risulta pienamente attuato per gli enti in contabilità finanziaria di cui al DPR n. 97/2003, tra i quali rientra l'ANVUR.

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 relativi ulteriori adempimenti di monitoraggio a carico dell'OIV. Tale intervento è

stato modificato dal d.lgs. n. 97/2016 che è intervenuto in materia di semplificazione degli obblighi informativi e di integrazione degli aspetti connessi alla performance, alla trasparenza ed alla corruzione. Con delibera n. 1310 del 28.12.2016 l'ANADC ha adottato apposite Linee Guida ANAC fornendo indicazioni operative circa gli aspetti connessi ai diversi obblighi informativi.

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 inderogabile dei codici di comportamento delle singole amministrazioni, da adottare previo parere dell'OIV (art. 54, comma 5, del d.lgs. n. 165 del 2001).

La presente Relazione, pertanto, sulla base delle indicazioni provenienti dall'ANAC e dal DFP, 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.

L'Organismo, in analogia con il passato, ha proseguito, anche per l'anno in riferimento, l'attività di monitoraggio del ciclo di gestione della performance. In particolare, con riunioni periodiche e incontri destrutturati tenutesi presso la sede dell'Agenzia, ha svolto un'attività di indirizzo e un ruolo di guida per il miglioramento degli aspetti metodologici del processo di pianificazione.

Il periodo di riferimento è stato caratterizzato da alcune vicende organizzative che hanno di fatto condizionato la struttura dell'Agenzia che già nel corso del 2016, a conclusione di una prima fase transitoria iniziata nell'anno 2013, aveva sostenuto il cambio del Direttore (capo dell'organizzazione) e parte dei membri del Consiglio Direttivo (organo di indirizzo politico dell'ente).

Infatti, l'art. 1, comma 306, della Legge di stabilità 2017, al fine di assicurare il regolare svolgimento dei compiti istituzionali dell'ANVUR, ha autorizzato a decorrere dal 2017 l'assunzione di 17 unità di personale (13 funzionari valutatori tecnici, 2 funzionari amministrativi e 2 impiegati). Tale intervento ha sostanzialmente modificato e integrato la struttura organizzativa dell'Agenzia che com'è noto disponeva di sole n. 15 unità di personale e di n. 03 dirigenti imponendo una revisione complessiva dell'organizzazione al fine di renderla funzionale alle esigenze istituzionali dell'Agenzia.

## I. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA

### I.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

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 ed il Consiglio Direttivo nonché 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 anche se vanno rafforzate le attività volte alla chiara identificazione degli stakeholder e alla percezione dell'impatto percepito delle politiche interne.

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 organizzativi ed operativi.

Processo che parte nel mese di ottobre 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 scaturiscono il Piano della Performance, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e il Bilancio.

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 all'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.

Su questo aspetto, visto l'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017 e le indicazioni dell'OIV contenute nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema per l'anno 2016, si è posta particolare attenzione in sede di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenzia per l'anno 2017 approvato dal Consiglio Direttivo con delibera del 20.12.2017. Tale revisione rappresenta la prima modifica al SMVP dell'Agenzia dopo la sua introduzione del 2013.

Nell'ambito del SMVP è stato esplicitato il concetto di performance organizzativa intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione di appartenenza e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione.

Pertanto, in conformità con quanto stabilito dalla normativa vigente e dalle indicazioni formulate dall'A.N.AC., ai fini della rilevazione della performance organizzativa, il sistema di misurazione e valutazione deve indicare:

- *l'attuazione delle politiche attivate ai fini della soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
- *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi;*
- *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;*
- *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;*
- *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti;*
- *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento alla riduzione dei costi;*
- *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
- *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

Per garantire tutto ciò si è ritenuto opportuno introdurre nel Sistema di misurazione e valutazione un approccio orientato alla Balanced Scorecard al fine di pervenire ad una migliore declinazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa che sarà effettuata attraverso obiettivi e correlati indicatori articolati in quattro prospettive bilanciate:

1. *prospettiva economico-finanziaria* con la quale si analizzeranno i risultati, in termini di risparmi di spesa realizzati o di efficienze gestionali, ottenuti in relazione alle strategie poste in essere dall'Agenzia per lo svolgimento della propria attività;
2. *prospettiva dei processi interni* che riguarda, invece, la ridefinizione dei processi interni al fine di ridurre i tempi non produttivi ed aumentare l'efficienza amministrativa (semplificazione dei procedimenti amministrativi, ottimizzazione della gestione delle attività progettuali, riqualificazione degli assetti organizzativi, introduzione di "re-engineering" dei processi e attivazione di percorsi di certificazione di qualità);
3. *prospettiva dell'utente finale*, che si pone, per una struttura che eroga un servizio non direttamente quantificabile e condizionato da una pluralità di variabili di carattere politico-sociale, un obiettivo ambizioso identificabile nel grado di soddisfazione da parte dei "clienti finali";
4. *prospettiva dell'apprendimento e dello sviluppo* che, in una struttura organizzativa snella e ad alto valore aggiunto della prestazione lavorativa, assume una particolare valenza strategica in quanto finalizzata alla crescita professionale del

personale dipendente.

L'esercizio 2018 rappresenta il primo anno di applicazione del nuovo SMVP e pertanto sono in corso di espletamento attività di analisi e monitoraggio di cui tener conto nella prossima revisione del sistema anche in considerazione dell'ampliamento a regime della dotazione di personale da 21 a 32 unità escluso i Dirigenti.

Tuttavia, il processo di programmazione, condivisione e assegnazione degli obiettivi per l'anno 2018, rispetto a quanto rilevato nel corso del 2017, è già avvenuto secondo i criteri del nuovo SMVT. L'obiettivo è quello di giungere ad una piena implementazione di tale SMVT nel corso dell'anno 2019, tenuto conto che:

- a) l'ANVUR completerà nell'anno in corso il rafforzamento del personale passando da 21 a 32 unità che consentirà un rafforzamento della Struttura Tecnica Permanente;
- b) come descritto nel bilancio di previsione 2018 dell'ANVUR, è stato avviato nel 2018 un sistema di contabilità analitica che consentirà una migliore quantificazione e correlazione dell'impiego delle risorse finanziarie per attività/obiettivi;
- c) il legislatore dovrà a breve dare ulteriore impulso per il completamento dell'armonizzazione dei sistemi contabili per gli enti in contabilità finanziaria.

Va inoltre rilevato come l'attuale SMVT potrà essere oggetto di ulteriori aggiustamenti con l'avvio nel corso dell'anno di un sistema di relazioni sindacali presso l'ANVUR e delle competenze riconosciute su tale materia dalle disposizioni contenute nel nuovo CCNL del comparto Funzioni centrali.

#### AZIONI DI MIGLIORAMENTO:

- Attivazione di processi finalizzati all'esatta individuazione degli stakeholders di riferimento;
- Attivazione di processi finalizzati alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti;
- Attivazione di processi finalizzati alla mappatura delle attività caratterizzanti all'interno delle singole Aree;
- Miglioramento nella rappresentazione dell'impiego delle risorse finanziarie per missioni/obiettivi;
- Miglioramento delle fasi della programmazione, del monitoraggio e del controllo delle attività e degli obiettivi;

## I.2 INDICATORI

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**: trattasi quasi sempre di indicatori temporali e/o temporali/quantitativi. Questo 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. Tuttavia, compatibilmente con la tipologia di obiettivi definiti, è necessario utilizzare in futuro anche 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.

L'attuale dotazione organica (n. 21 unità di personale non dirigente), ampliata dalla Legge di Stabilità 2017, ancora non ha raggiunto il suo pieno assestamento (nel corso del 2018 saranno completate le procedure per l'assunzione di n. 11 unità) e pertanto rappresenta ancora una forte criticità dal punto di vista organizzativo. 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 stato appositamente formalizzato nel nuovo sistema di misurazione e valutazione interno che impone la comunicazione degli obiettivi da perseguire al personale non dirigente afferente alla struttura.

Con il nuovo SMVP adottato a fine 2017 sono stati ampliati anche per il personale non dirigente responsabile di unità organizzativa 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 garantisce 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 che impongono un cambiamento *in itinere* delle attività/processi e degli obiettivi stessi.

L'Amministrazione, infatti, sulla base delle riflessioni maturate negli esercizi precedenti ha introdotto 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 come esplicitati nel paragrafo successivo.

#### AZIONI DI MIGLIORAMENTO:

- Migliorare l'integrazione tra la fase di *definizione degli obiettivi* e la *programmazione economico-finanziaria*;
- Migliorare la fase di *definizione degli obiettivi* indicando, ove possibile, le risorse umane e economiche assegnate;
- Integrazione degli indicatori di *risultato temporali* con *indicatori di efficienza* (rapporto input/output);
- Potenziamento delle attività di analisi, mappatura e riprogettazione dei processi interni;

### I.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.

Le fasi del ciclo di gestione della performance possono essere così sintetizzate.

- a) definizione delle linee strategiche per il triennio;
- b) programmazione finanziaria, di bilancio e in materia di anticorruzione e trasparenza;
- c) definizione degli obiettivi operativi da conseguire, dei relativi indicatori e target;
- d) monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi;
- e) valutazione sul conseguimento degli obiettivi;
- f) validazione relazione performance.

Tenuto conto delle specificità dell'Agenzia, la definizione e la condivisione degli obiettivi è collocabile temporalmente nel periodo ottobre/febbraio. Entro il mese di ottobre di ciascun anno deve essere deliberato, su proposta del Direttore, il programma triennale delle attività che, attraverso una prima analisi sommaria delle azioni in corso, definisce le priorità strategiche dell'ANVUR per il triennio di riferimento.

La programmazione finanziaria e di bilancio è definita nell'ambito del bilancio di previsione annuale e pluriennale (documenti contabili redatti sulla base del piano triennale) da approvare entro il 31 dicembre, mentre entro il 31 gennaio dovrà essere approvato il Piano della Performance e il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Nel periodo novembre/gennaio, sulla base delle linee strategiche contenute nel programma triennale, il Presidente definisce gli obiettivi da assegnare al Direttore, mentre il Direttore declina e condivide con i dirigenti gli obiettivi operativi e organizzativi, i relativi pesi, indicatori e target. Obiettivi che nel loro complesso sono approvati entro il 31 gennaio con il Piano della Performance.

Con riferimento al processo di individuazione degli obiettivi operativi del personale i dirigenti di seconda fascia, d'intesa con il Direttore, individuano le proposte di obiettivi operativi da assegnare alla struttura e al personale, definendo pesi e target di riferimento, in coerenza con quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, nonché eventuali obiettivi trasversali. Le proposte costituiscono parte integrante del Piano della Performance.

Le proposte di obiettivi, sia per i Dirigenti che per il personale, devono contenere:

- descrizione analitica degli obiettivi operativi in coerenza con il PTA;
- descrizione delle attività/processi da espletare;
- individuazione delle risorse umane e finanziarie necessarie;
- individuazione dei pesi per ogni singolo obiettivo operativo individuato;
- individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati;
- individuazione dei target di riferimento;
- individuazione degli obiettivi di trasparenza con annesse azioni e misure;
- individuazione degli obiettivi di prevenzione della corruzione con annesse azioni e misure;

Gli obiettivi svolgono la funzione di indicare priorità, di monitorare i processi critici, di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni lavorative nell'ambito della struttura di appartenenza. E' importante ricordare che gli obiettivi devono essere:

- definiti in termini di risultato ed esplicitati in termini chiari e comprensibili;
- costruiti su dati osservabili, misurabili e valutabili;
- coerenti con la mission dell'Agenzia e con le risorse effettivamente disponibili;
- motivanti e raggiungibili;

Il Direttore, in accordo con i dirigenti, procede:

- alla verifica della significatività degli obiettivi individuali ed organizzativi proposti;
  - alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali;
  - alla eventuale definizione di nuovi obiettivi da rinegoziare con i dirigenti;
  - alla valutazione del grado di coerenza con le risorse disponibili;
  - alla definitiva approvazione degli obiettivi operativi e organizzativi;
- e trasmette le proposte all'OIV entro il 15 gennaio.

Entro il 31 gennaio è approvato il Piano della Performance.

Entro il 15 febbraio:

- il Presidente deve assegnare gli obiettivi al Direttore;
- il Direttore deve:
  - Assicurare la pubblicazione del Piano della Performance;
  - Assicurare la pubblicazione del Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
  - Assicurare la pubblicazione del Bilancio di Previsione e di tutti gli allegati;
  - Comunicare ai Dirigenti gli obiettivi organizzativi ed operativi da conseguire;
  - Comunicare ai Responsabili di Unità in Staff gli obiettivi individuali da conseguire;

Entro i quindici giorni successivi all'assegnazione degli obiettivi per l'anno di riferimento, e comunque entro e non oltre il 28 febbraio, i Dirigenti devono condividere e comunicare alle risorse umane afferenti alla propria Area ed ai Responsabili di Unità Organizzativa gli obiettivi operativi ed organizzativi da conseguire per l'anno di riferimento in coerenza con le proposte approvate nel Piano della Performance.

Dopo l'attività di monitoraggio e di eventuale revisione in corso d'anno, entro il 31 marzo dell'anno successivo il Direttore e i Dirigenti concludono, per quanto di competenza, il processo di valutazione dei singoli soggetti, mediante la compilazione di apposite schede che descrivono il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, le risorse utilizzate e le misure adottate in materia di trasparenza e anticorruzione. Le schede contengono gli elementi per assicurare all'OIV il riscontro degli obiettivi conseguiti.

A conclusione del processo entro il 30 giugno il Consiglio Direttivo approva la relazione sulla performance ed entro il 15 settembre l'OIV provvede a validarla.

Tempi	Esercizio n-1	Esercizio n		Esercizio n+1		
	Entro il 31 dicembre	Entro il 31 gennaio	Entro il 28 febbraio	Entro il 31 marzo	Entro il 30 giugno	Entro il 15 settembre
<b>Fasi</b>	Approvazione Piano Triennale, Bilancio di Previsione e definizione obiettivi organizzativi	Definizione obiettivi individuali, condivisione e approvazione Piano Performance e PTPCT	Assegnazione obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili UO e al personale	Conclusione valutazione del personale	Approvazione Relazione Performance (Esercizio n)	Validazione Relazione Performance (Esercizio n)

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

#### AZIONI DI MIGLIORAMENTO:

Supportare la *definizione degli obiettivi* con l'indicazione delle risorse umane ed economiche assegnate;  
 Supportare la *definizione degli obiettivi* sulla base delle risultanze delle mappature dei processi interni;  
 Migliorare l'osservabilità e la misurazione degli obiettivi in termini di output;  
 Migliorare il rispetto delle tempistiche previste dal SMVP;

#### I.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Per quanto riguarda l'adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente (STP), viste le considerazioni già espresse circa la ridotta dimensione organica e la complessità della gestione, si rileva che la stessa, nel corso dell'esercizio 2017, disponeva 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 oggettivamente appesantita da diversi carichi di lavoro visti anche gli obiettivi istituzionali da perseguire dall'Area di competenza e l'incarico di Responsabile della Trasparenza.

Sulla base delle indicazioni dell'OIV contenute nella Relazione sul funzionamento del sistema per l'anno 2016 nel corso del 2017 sono state riattivate le procedure finalizzate all'acquisizione di una unità di personale. Processo che si è completato nel corso del 2018 e che ha determinato l'effettiva assunzione dell'unità a decorrere dal 03.04.2018.

Inoltre, viste le indicazioni del d.lgs. n. 97/2016 che obbligano un accorpamento delle figure di responsabile della prevenzione della corruzione e di responsabile della trasparenza in capo ad un unico soggetto, l'Agenzia, nel corso del 2017 ha individuato nel Direttore il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).

La struttura tecnica permanente coadiuva l'OIV, la dirigenza e il personale nello svolgimento delle attività connesse all'intero ciclo della performance e funge da interfaccia tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e validazione. È evidente come la carenza di personale abbia inciso sui carichi di lavoro dell'OIV e del Dirigente ma soprattutto sulle attività di coordinamento, monitoraggio e controllo.

#### AZIONI DI MIGLIORAMENTO:

Adozione di report direzionali ai fini della misurazione dei costi del personale per Area/Ufficio/Attività;  
Adozione di report gestionali ai fini della misurazione dei tempi procedurali per processo/attività;  
Adozione di misure finalizzate al miglioramento delle attività di monitoraggio e controllo degli obiettivi;

### I.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. Per dare maggiore intensità all'intero ciclo della performance è necessario che le fasi della pianificazione e della programmazione siano strettamente connesse alle fasi del monitoraggio e del controllo.

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.

Pertanto, come previsto dall'art. 14, comma 6 del d.lgs. n. 150/2009, solo con la validazione da parte dell'OIV della Relazione della Performance prevista dall'art. 10, sarà possibile corrispondere ~~dall'Amministrazione~~ i premi determinati secondo il sistema di misurazione adottato.

Il tutto è stato recepito nel nuovo sistema di misurazione e valutazione dell'Agenzia, approvato a dicembre 2017, nel quale oltre a voler riaffermare la necessità di garantire sempre il pieno perseguimento dei risultati attesi ed il progressivo miglioramento dei processi di pianificazione e programmazione, sono state dettate nuove regole in materia di monitoraggio e controllo anche sulla base **delle esperienze, delle informazioni e delle criticità** rilevate nel corso delle diverse gestioni.

La metodologia che si utilizza, seppur semplificata in ragione delle dimensioni e dell'articolazione dell'Agenzia, è quella tipica dei processi di audit con l'identificazione delle aree di indagine, la raccolta e l'analisi delle informazioni e la verifica della congruenza tra gli obiettivi definiti in sede di pianificazione e quelli raggiunti in sede di rendicontazione.

Le attività di monitoraggio sono strutturate in maniera programmata sia attraverso step periodici, sia mediante incontri e contatti destrutturati ed informali.

Nel corso dell'anno sono stati avviati monitoraggi sia attraverso la predisposizione di relazioni da parte dei Dirigenti di Area, sia attraverso controlli conoscitivi ed informativi dell'OIV e della Struttura Tecnica Permanente. Alcuni obiettivi vengono monitorati anche fuori dalle finestre di monitoraggio in considerazione di indicatori e target attesi infrannuali.

I Dirigenti delle singole Aree, entro 15 giorni dalla scadenza del I semestre devono inoltrare all'OIV, per il tramite della STP, e al Direttore una relazione analitica e particolareggiata contenente 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;
- le misure e le azioni connesse all'obiettivo in materia di trasparenza e anticorruzione;
- eventuale documentazione a supporto (analisi, mappature, rilievi etc)

Finestre Monitoraggio	Data chiusura	Data invio Relazione
I Semestre	30.06	15.07
II Semestre	31.12	31.03
A richiesta dell'OIV	Fissata dall'OIV	Entro 15 gg dalla richiesta

I Dirigenti, nel caso rilevassero criticità nel perseguimento di particolari obiettivi, devono comunicarlo tempestivamente al Direttore ed all'OIV, attraverso una relazione nella quale motivano i fattori interni ed esterni che condizionano il raggiungimento dell'obiettivo e individuano le opportune azioni correttive.

Vista inoltre la necessità di garantire sempre l'integrazione della performance con le leve della trasparenza e dell'anticorruzione, i Dirigenti dovranno evidenziare e riportare analiticamente, con riferimento ai singoli obiettivi, le misure e le azioni adottate al fine di garantire la massima trasparenza dei dati e delle informazioni agli stakeholders.

La relazione relativa al II semestre assesta i risultati dell'intero anno di riferimento e rappresenta la base per la misurazione e la valutazione del Dirigente. La stessa pertanto va trasmessa oltre che all'OIV, per il tramite della STP, anche al Direttore entro e non oltre il 31 Marzo.

I Dirigenti, sempre entro il 31 Marzo, 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, all'OIV e al Direttore.

Il Direttore, entro il 30 aprile, sulla base delle relazioni e delle schede di valutazione del personale pervenute dai Dirigenti e delle informazioni acquisite, trasmette all'OIV, per il tramite della struttura tecnica permanente (STP):

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

Il Direttore entro 15 giorni dall'approvazione della Relazione sulla Performance e comunque entro e non oltre il 15 luglio trasmette all'OIV, per il tramite della STP, la Relazione sulla Performance prevista dall'art. 10, c. 1 lett b del d.lgs 150/2009.

Tempi	Esercizio n						
	Entro il 31 Gennaio	Entro il 28 Febbraio	Entro il 31 Marzo	Entro il 30 Aprile	Entro il 30 Giugno	Entro 15 Luglio	Entro il 15 Settembre
Fasi	Definizione obiettivi, previa condivisione e approvazione Piano Performance	Assegnazione obiettivi al Direttore, ai Dirigenti, ai Responsabili UO e al Personale	Trasmissione all'OIV delle SOI del personale non dirigente e delle Relazioni dei Dirigenti	Trasmissione all'OIV del Rapporto di Auto Valutazione del Direttore e delle SOI dei Dirigenti	Approvazione Relazione Performance	Inoltro all'OIV della Relazione Performance	Validazione Relazione Performance

#### AZIONI DI MIGLIORAMENTO:

Avvio di incontri informativi tra Struttura Tecnica Permanente, Direttore e Dirigenti;  
Adozione di crono programmi dettagliati e condivisi in materia di performance e trasparenza;  
Adozione di misure finalizzate al miglioramento delle attività di monitoraggio e controllo degli obiettivi;

## 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 Controlli Interni. Infatti il nuovo Regolamento relativo all'organizzazione e al funzionamento dell'Agenzia, approvato a giugno 2017, che disciplina le regole di organizzazione e le competenze degli organi e della struttura direzionale generale, individua, in particolare, tre unità organizzative in staff al Direttore (*Controlli Interni, Segreteria Tecnica e Ufficio Performance*) 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 e solo nel corso del mese di aprile 2018 è stata assunta una idonea unità di personale.

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.

L'introduzione della contabilità analitica, l'integrazione tra i diversi sistemi informativi, l'acquisizione dell'unità preposta ai controlli interni rappresentano fattori di miglioramento strutturale che garantirebbero un miglioramento complessivo dell'organizzazione ed un potenziamento dei processi di **misurazione** e **valutazione** interni.

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

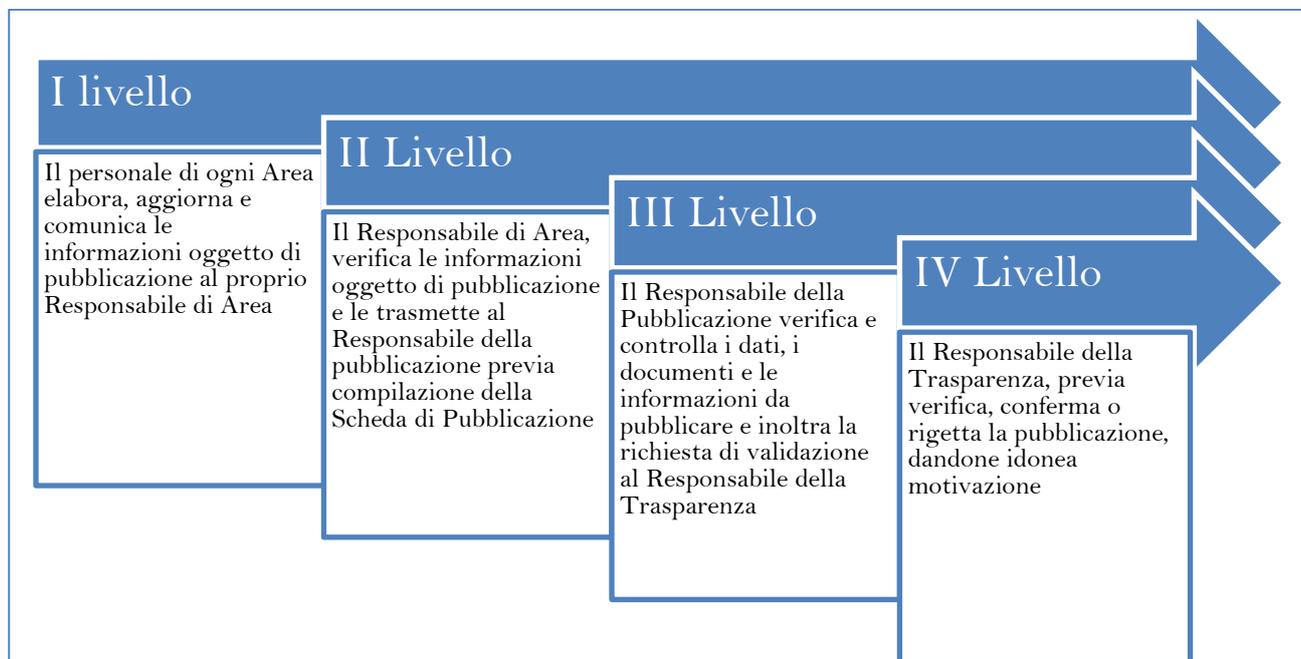
L'Agenzia, anche in considerazione del particolare mandato istituzionale e degli output da produrre ha sempre attribuito alla trasparenza un valore strategico come fattore di successo ai fini della realizzazione dei propri obiettivi.

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 Piani di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza 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.

Inoltre, sulle base delle indicazioni contenute nel d.lgs. 97/2016 non sono si è provveduto con l'unificazione in capo al Direttore del responsabile della Prevenzione e della Corruzione ma si è anche integrata la sezione trasparenza del PTPCT con l'esatta indicazione dei nominativi dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati.



L'Agenzia, in coerenza con le disposizioni vigenti e nel rispetto della tempistica indicata nel "Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza", 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.

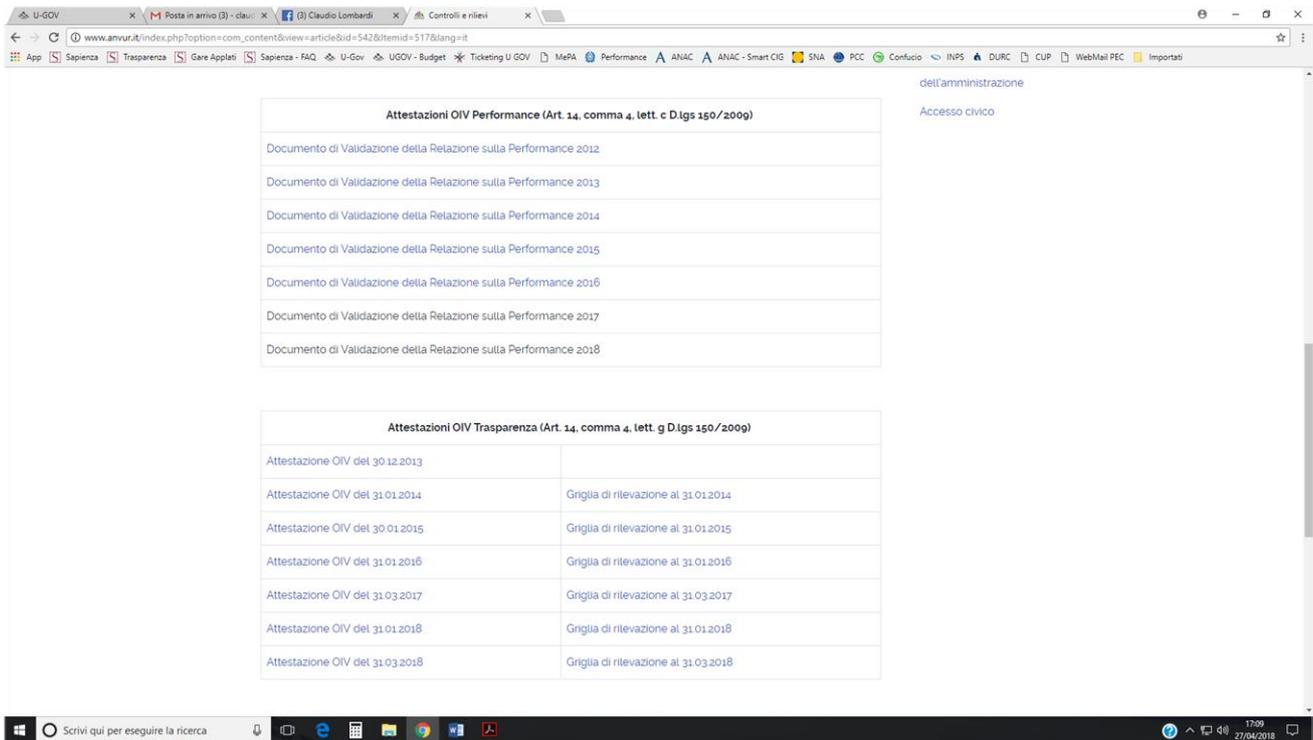
In particolare, l'Agenzia, previo un coordinamento con tutte le Aree organizzative, individua i dati e le informazioni da sottoporre a pubblicazione e aggiornamento, integrando tra loro le disposizioni del d.lgs. n. 91/2011, del d.lgs. n. 150/2009, del d.lgs. n. 33/2013, e della legge n. 190/2012.

Analogamente a quanto avviene per gli obiettivi operativi anche per la trasparenza vengono espletati periodici controlli da parte del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) 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, comma 4, lett. g) del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere A.N.AC. n. 1310/2016 n. 236/2017 e n. 141/2018 ad effettuare la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato I – 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 RPCT ai sensi dell'art. 43, c. I, 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 – Sotto Sezione "Controlli & Rilievi". In coordinamento con l'OIV tale sezione è stata revisionata sulla base delle indicazioni del d.lgs. n. 97/2016 al fine di garantire una migliore rintracciabilità e lettura delle informazioni e dei dati connessi al ciclo integrato della performance dell'Agenzia.



The screenshot shows a web browser window with the ANVUR website. The page title is "Attestazioni OIV Performance (Art. 14, comma 4, lett. c D.lgs 150/2009)". Below the title is a table with 7 rows, each containing a link to a document of validation for the years 2012 through 2018. To the right of this table is a sidebar with the text "dell'amministrazione" and "Accesso civico". Below the first table is a second table titled "Attestazioni OIV Trasparenza (Art. 14, comma 4, lett. g D.lgs 150/2009)". This table has 7 rows, each with a date (from 30.12.2013 to 31.03.2018) and a link to a "Griglia di rilevazione" for the same date.

Inoltre, l'OIV al fine di garantire la diffusione della cultura della trasparenza all'interno dell'organizzazione ha definito un apposito cronoprogramma delle attività e degli obblighi informativi sulla base delle disposizioni del d.lgs. 33/2013 integrato con la Legge n. 190/2012.

L'obiettivo è quello di superare l'interpretazione degli obblighi informativi come mero adempimento normativo attraverso la diffusione del concetto di "amministrazione aperta" all'interno del quale la trasparenza assume un valore significativo sia per il raggiungimento di migliori performance organizzative sia per una migliore soddisfazione degli utenti esterni.

Tale valore deve essere garantito costantemente e per tale motivo l'OIV, oltre a supportare i controlli periodici espletati dal RPCT, ha richiesto l'introduzione di monitoraggio semestrali i cui risultati sono rilevabili nella sezione Amministrazione Trasparente.

#### AZIONI DI MIGLIORAMENTO:

- Avvio di incontri informativi semestrali tra RPCT, Dirigenti e Personale;
- Avvio di un seminario informativo rivolto a tutto il personale sugli aspetti della trasparenza;
- Potenziamento del sito istituzionale per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti;

#### 4. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITA'

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 simili.

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 informative, 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. 10 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. È in corso di organizzazione la giornata della trasparenza relativa all'anno 2017.

### AZIONI DI MIGLIORAMENTO:

- Attivazione di processi finalizzati all'esatta individuazione degli stakeholder di riferimento;
- Attivazione di processi finalizzati alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti per ogni Area;
- Miglioramento della programmazione annuale delle Giornate della Trasparenza;
- Potenziamento del sito istituzionale per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti;

## 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. Per l'anno 2017, il monitoraggio è stato avviato solo con cadenza semestrale stante la natura e le scadenze dei diversi obiettivi programmati.

L'attività di monitoraggio dell'OIV sulla performance organizzativa è avvenuta sia attraverso la predisposizione di relazioni semestrali 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 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 e:

- ❖ ha provveduto, con la seguente relazione, 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 le criticità riscontrate 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 2016 validando in data 08.09.2017 la Relazione sulla Performance approvata dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia in data 28.06.2016 ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. n. 150/2009.
- ❖ ha provveduto nel corso del 2017 a monitorare e garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance relativa all'anno 2016 e alla connessa disciplina per la costituzione e distribuzione delle risorse premiali ai dirigenti ed al personale non dirigente secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 4, lettera d) del d.lgs. n. 150/2009;
- ❖ ha proposto al Consiglio Direttivo dell'Agenzia, con relazione del 11.09.2017, previa verifica e controllo dei risultati conseguiti nel corso del 2016, 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 I – Griglia di rilevazione ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. g) del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere A.N.AC. n. 236/2017;

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 del potenziamento della Struttura Tecnica Permanente, 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 in sintesi alcune considerazioni per un continuo miglioramento del sistema:

N.	Descrizione	Soggetti
01	<b>Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione:</b> visto che nel corso del 2018 saranno assunti n. 07 Funzionari Valutatori tecnici, n. 02 Funzionari Amministrativo-Contabili e n. 02 Coadiutori determinando il completo assestamento della dotazione organica potrebbe essere necessario avviare una riflessione sul <i>sistema di misurazione e valutazione interno</i> al fine di migliorare ulteriormente il processo di <i>definizione, misurazione e valutazione</i> degli obiettivi individuali ed organizzativi sia per il personale Dirigente che non dirigente anche attraverso una migliore gestione del processo di assegnazione e comunicazione degli obiettivi, considerato l’avvio del sistema di relazioni sindacali e le disposizioni contenute nel CCNL.	Direttore Dirigenti OIV STP Personale
02	<b>Migliorare il rapporto obiettivi operativi, indicatori e target:</b> è necessario, anche in funzione delle caratteristiche strutturali delle attività e degli output dell’Agenzia, ampliare l’utilizzo di indicatori di <i>impatto e/o di risultato e/o economici</i> . Il d.lgs. 74/2017 ha rimarcato la necessità di focalizzare e pianificare l’intero ciclo della performance partendo dalle esigenze degli stakeholder (outcome) e pertanto è necessario avviare per le singole aree strategiche (Ricerca, Università e Performance) una puntuale classificazione degli stakeholder per individuare e misurare l’impatto della propria azione per ciascuna delle categorie rilevate. Il tutto per agevolare, attraverso una chiara definizione degli outcome, il processo di programmazione e definizione degli obiettivi in coerenza con le esigenze degli utenti esterni.	Consiglio Direttore Dirigenti
03	<b>Migliorare il rapporto tra obiettivi e risorse umane e finanziarie:</b> compatibilmente con i tempi necessari per l’attuazione del d.lgs. n. 91/2011 è necessario integrare gli obiettivi con indicatori e target di <i>efficienza</i> al fine di individuare, per ogni attività/obiettivo, il costo effettivo degli output prodotti ed i tempi dei procedimenti di competenza;	Dirigenti
04	<b>Controllo di Gestione, STP e Servizi Generali:</b> considerato che mese di aprile 2018 è stata acquisita l’unità deputata ai controlli interni e alla struttura tecnica permanente, è necessario avviare le opportune iniziative volte a garantire un costante supporto all’organizzazione, alla gestione ed ai processi di rilevazione, misurazione e valutazione.	
05	<b>Connessione tra performance, trasparenza e prevenzione corruzione:</b> Considerato che nel corso del 2018 sarà assestata la piena dotazione organica e che risulta necessario integrare al meglio tutte le unità nell’ambito dei processi istituzionali, anche al fine di rendere più fluidi i processi di elaborazione, trasmissione e pubblicazione degli obblighi informativi, è necessario avviare iniziative <i>formative</i> ed <i>informative</i> con particolare riguardo alle leve della trasparenza e della prevenzione della corruzione in coerenza con i principi dettati dal PTPCT.	RPCT Dirigenti

Roma, li 30.04.2018

Organismo Indipendente di Valutazione  
Dott. Lombardi Claudio

