

Organismo Indipendente di Valutazione

Organismo Indipendente di Valutazione
Dott. Bruno Carapella

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

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

Anno 2020

Roma, 11 Maggio 2021



INDICE

1. PREMESSA	3
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA	3
2.1 Performance Organizzativa ed Individuale	3
2.2 Processo di attuazione del Ciclo della performance	5
2.3 Coinvolgimento degli stakeholders	6
2.4 Infrastruttura di supporto	7
3. CONTROLLO DI GESTIONE E CONTROLLO STRATEGICO.....	7
4. ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	7
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....	8
6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV	9
7. UTILIZZO DEGLI ESITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	10
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELL'AGENZIA	12

Organismo Indipendente di Valutazione

1. PREMESSA

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

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

Lo scrivente OIV si è insediato in data 8/4/2021 e, pertanto, la presente Relazione che riguarda l'esercizio 2020 si poggia esclusivamente su:

- I riscontri documentali relativi al Ciclo della Performance disponibili e puntualmente trasmessi dalla Direzione a codesto OIV;
- l'esito degli incontri con il Presidente, il Direttore e la costituenda Struttura Tecnica di Supporto in data 8/4/2021 e 19/04/2021;
- i documenti di monitoraggio predisposti dal precedente OIV;
- l'elaborazione dei risultati ottenuti dalla compilazione del *tool* di autodiagnosi, predisposto dal presente OIV, da parte del Direttore con il supporto della costituenda STP.

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

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

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

Nella Relazione l'OIV riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, nell'ambito del ciclo della performance 2020, mettendone in luce gli aspetti positivi e le eventuali criticità.

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

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA

2.1 Performance Organizzativa ed Individuale

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

Organismo Indipendente di Valutazione

L'Amministrazione ha definito per il triennio di riferimento 2020-2022 n. 31 obiettivi strategici, di cui 11 riferiti al 2020, caratterizzanti la Performance Istituzionale, sulla base delle 5 Linee Strategiche evidenziate nel PTA 2020/2022 a seguito di un processo di negoziazione che ha visto coinvolti il Presidente, il Consiglio Direttivo, il Direttore e i Dirigenti (nel Piano 2021-23 è stata poi modificata la struttura della pianificazione strategica, riducendo gli obiettivi e aumentando gli indicatori).

Il Piano della Performance è stato approvato dal Consiglio Direttivo con delibera n. 44 dell'11 marzo 2020, previa comunicazione del lieve ritardo al DFP. Partendo dagli obiettivi strategici si definiscono gli obiettivi annuali, secondo una logica di *cascading* che consente la verifica della coerenza delle diverse dimensioni della performance.

Si evidenzia che, per ogni obiettivo strategico connesso alla Performance Istituzionale individuato nel Piano della performance è stato definito un indicatore in grado di misurare e rappresentare la performance istituzionale.

Analogamente gli obiettivi operativi di performance organizzativa di struttura (aree dirigenziali), connessi alla performance istituzionale e quelli individuali del Direttore inclusi nel Piano, sono caratterizzati da un solo indicatore per obiettivo.

Gli indicatori individuati in fase di programmazione del ciclo dell'ANVUR sono prevalentemente di 4 tipologie: Efficacia, Qualità Percepita, ON/OFF, Tempistiche e Scadenze.



Gli indicatori selezionati in generale rispettano i requisiti previsti dall'art.5 del d.lgs. 150/2009. Tuttavia è necessario evidenziare due aspetti che possono rappresentare opportunità di miglioramento del Sistema:

1. Allo stato appare preponderante l'utilizzo degli indicatori c.d. di Tempistiche e Scadenze, potrebbe costituire fonte di miglioramento una maggior differenziazione della natura degli indicatori utilizzati; il Piano della Performance 2021 interviene in questo senso ampliando la gamma degli indicatori connessi agli Obiettivi strategici.
2. Nel Piano della Performance 2021 vengono attribuiti più indicatori solamente agli obiettivi strategici, la possibilità di avere una pluralità di strumenti di misurazione in riferimento anche agli obiettivi operativi costituisce un'opportunità per avere una analisi multidimensionale dei fenomeni e cogliere criticità vecchie e nuove. L'indicatore di natura meramente temporale, infatti, sebbene si focalizzi su un aspetto cruciale della catena del valore delle azioni dell'Agenzia, non è indicativo delle ragioni di queste criticità.

Sulla base del SMVP revisionato (e attualmente in vigore), approvato contestualmente al Piano 2020-22, con delibera del Consiglio Direttivo n. 43 dell'11 marzo 2020, si è dato corso e ultimato il processo di individuazione e assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti, quelli di performance organizzativa a livello di UO e quelli individuali per i Responsabili di U.O., per i Funzionari di Area III e per il Personale di Area II.

L'assegnazione degli obiettivi organizzativi di UO e individuali è stata realizzata mediante una nota a firma dei dirigenti.

Con l'ultima revisione del SMVP è stato introdotto anche per la valutazione individuale del personale non dirigente responsabile di U.O. un peso relativo alla performance di Area dirigenziale di

Organismo Indipendente di Valutazione

appartenenza, in aggiunta a quello relativo al risultato della performance di UO. Tutti gli obiettivi assegnati per il ciclo 2020, sia al personale Dirigente (allegati al Piano della Performance) che al personale non dirigente, sono declinati sia nell'Albero della Performance che nell'ambito di Schede Obiettivo Individuali che rappresentano, in coordinamento con il Piano della Performance, strumenti basilari ai fini delle attività di monitoraggio e controllo a supporto del processo di valutazione.

2.2 Processo di attuazione del Ciclo della performance

Il Ciclo della performance dell'anno 2020 ha avuto inizio con delibera del Consiglio Direttivo n. 44 dell'11 marzo 2020 che ha approvato il Piano della performance 2020-2022 (Allegato -1). L'ANVUR in compliance alle Linee Guida 01/2017 del DFP, propone un'integrazione tra il Ciclo della Performance e gli altri cicli di programmazione, ovvero Ciclo della Programmazione Strategica (che ha avuto inizio in seguito all'approvazione del Programma Triennale delle Attività), ed il Ciclo del Bilancio (che ha avuto inizio con l'approvazione del Bilancio Previsionale). È possibile parlare perciò, di Ciclo di Gestione Integrata della Performance.

Fasi del Ciclo di gestione della Performance	Documento di Riferimento	Check	Soggetti Coinvolti
Definizione delle Linee Strategiche	<u>Programma Triennale delle Attività 2020-2022</u> [delibera n. 300 del 17/12/2019 (Allegato - 2)]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore.
Definizione del Fabbisogno delle Risorse Umane	<u>Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale</u> [delibera n 300 del 17/12/2019]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore.
Programmazione Finanziaria e di Bilancio	<u>Bilancio Annuale di Previsione</u> [delibera n. 301 del 17/12/2019 (Allegato - 3)]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore
Definizione del PTPCT	<u>PTPCT</u> [delibera n. 7 del 26/02/2020 (Allegato - 5)]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore
Definizione degli Obiettivi di performance con relativi indicatori e target	<u>Piano della Performance</u> [delibera n. 44 dell'11 marzo 2020 (Allegato - 1)]	✓	Consiglio Direttivo; Direttore
Assegnazione degli Obiettivi alle UO ed al Personale	<u>Schede assegnazione obiettivi</u>	✓	Direttore, Dirigenti
Monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli Obiettivi	<u>Relazione Analitica</u>	✓	Direttore, Dirigenti, Responsabili di UO e tutto il personale
Rendicontazione Finanziaria e di bilancio	<i>delibera del Consiglio Direttivo n. 93 del 29 aprile 2021;</i>	✓	Presidente, Consiglio Direttivo, Direttore,
Misurazione dei Risultati conseguiti	<u>Relazione Analitica; Schede Obiettivi Individuali (SOI)</u>		(Direttore, Dirigenti, Responsabili UO, Funzionari Area III)
Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale	<u>Schede Obiettivi Individuali (SOI)</u>	✗	Direttore, Dirigenti, Responsabili UO e Personale
Redazione, Approvazione e Validazione della Relazione	<u>Relazione sulla Performance</u> (entro il 30/06/21 - Approvazione)	✗	Presidente, Direttore, OIV, STP

Organismo Indipendente di Valutazione

sulla Performance	(entro il 15/09/21 – Validazione)		
-------------------	-----------------------------------	--	--

Alla data di redazione del presente documento, il Ciclo della performance dell'anno 2020 non si è ancora concluso, dal momento che esso si conclude con la validazione della Relazione sulla Performance.

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

2.3 Coinvolgimento degli stakeholders

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

La partecipazione degli *Stakeholders* è insita nel modello di governance definito dal SMVP aggiornato al 2020 dell'ANVUR, essendo quest'ultimo dotato di un Comitato consultivo che è rappresentativo di tutti i principali *stakeholders* del sistema. Il Comitato consultivo, nominato dal Presidente su proposta del Consiglio direttivo tenuto conto delle designazioni dei soggetti rappresentati nel Comitato in compliance con l'art. 11, comma 2 del dpr 76/2010, formula pareri e proposte al Consiglio direttivo, con particolare riguardo ai programmi di attività e i documenti riguardanti la scelta dei criteri e dei metodi di valutazione.

Inoltre, tenuto conto dei riferimenti normativi di cui sopra ed in particolar modo delle Linee Guida 04/2019 sulla Valutazione Partecipativa emanate dal DFP, il Piano della Performance 2020-2022 approvato dal Consiglio Direttivo con delibera n.44 del 11 marzo 2020 prevedeva di avviare il processo di Valutazione Partecipativa relativamente a 2 obiettivi strategici:

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

Tuttavia, in seguito alla delibera del Consiglio Direttivo del 28 ottobre 2020 (tenuto conto della complessa situazione pandemica) si è deciso di rinviare la Valutazione partecipativa al 2021 e di inserire detti obiettivi adeguatamente rivisti nel Piano della performance 2021-2023.

In entrambi i casi, i metodi e gli strumenti adottati per implementare il processo di Valutazione Partecipativa confluiscono verso l'utilizzo dello strumento tecnico del questionario, da somministrare agli *stakeholders*, caratterizzato dall'essere composto da un numero di domande compreso nell'intervallo che ha come estremi 5 e 10 domande.



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

2.4 Infrastruttura di supporto

In merito alla Struttura Tecnica Permanente (STP) è stata costituita con Determinazione Direttoriale n.13 del 13/5/2021. Il ruolo di coordinamento delle funzioni della Struttura Tecnica Permanente (STP) è attribuito al dott. Adriano Scaletta (Responsabile dell'U.O. Valutazione Performance Università ed Enti di Ricerca). La stessa STP, la stessa si avvale, per gli ambiti di competenza, della dott.ssa Maria Elena Valanzano (Unità Organizzativa Controlli) e della dott.ssa Lucia D'Andrea (Unità Organizzativa Risorse Umane)

3. CONTROLLO DI GESTIONE E CONTROLLO STRATEGICO

In merito all'integrazione dei sistemi di controllo interni e del ciclo di bilancio a supporto del Ciclo della performance, l'ANVUR, nell'ambito della sua struttura organizzativa, disponeva nel 2020 di un'unità in staff al Direttore² deputata ai Controlli Interni. Tale unità risulta costituita da n. 1 unità di personale. Nella fase iniziale del Ciclo, l'unità addetta al controllo di gestione, al fine di dar corso alle attività di monitoraggio e controllo della gestione e fornire elementi qualitativi e quantitativi di supporto al management, ha utilizzato in parte i sistemi informativi automatici connessi alla gestione della contabilità finanziaria, alla gestione delle presenze e del protocollo ed in parte report gestionali e direzionali, fornendo supporto nelle fasi di programmazione, monitoraggio e controllo delle performance organizzative, individuali e finanziarie dell'Agenzia e partecipando anche ai processi inerenti la trasparenza. È previsto che le funzioni di tale unità, relativamente agli aspetti di performance, siano trasferite alla UO Valutazione della performance delle Università e degli Enti di Ricerca, mentre gli aspetti legati alla Trasparenza e all'Anticorruzione rimangono nella UO Controlli, al momento costituita da un'unica unità di personale non responsabile.

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

Per l'anno 2020, l'inevitabile impatto organizzativo e operativo dovuto all'emergenza legata al COVID-19 ha di fatto comportato una certa difficoltà a dare corso a tutte le misure preventive del rischio corruttivo. L'Amministrazione, in compliance al d.lgs. n. 150 del 2009 e successive modificazioni all'art.

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

Organismo Indipendente di Valutazione

14, co. 4, lett. g); alle modifiche che il d.lgs. n. 97 del 2016 ha apportato alla l. n. 190 del 2012; all'art. 44 del d. lg. n. 33 del 2013; e all'art. 1, comma 14, della L. n. 190 del 2012 ha provveduto all'adempimento dei propri obblighi in materia di Prevenzione della Corruzione e del Rispetto dell'Integrità e della Trasparenza.

Con delibera del Consiglio Direttivo n. 7 del 26/02/2020 è stato approvato il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2020-2022 (PTPCT).

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

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

Permangono, infatti, soprattutto per quanto concerne la gestione del rischio, significative criticità, solo in parte giustificate, in ordine alla carenza di personale e al basso livello di sensibilizzazione e di competenze in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

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

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

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

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

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Per l'anno 2020 non sono risultano ufficialmente definiti degli standard di qualità e pertanto, di fatto, la politica dell'Agenzia si è sviluppata in linea con i principi, le definizioni e gli standard condivisi su base nazionale ed europea da istituzioni ed enti che espletano attività similari.

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

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

Tuttavia, è opportuno sottolineare che l'ANVUR è istituzionalmente tenuta a valutazioni da parte di soggetti esterni finalizzate a verificare che l'Agenzia svolga la propria missione in coerenza con standard riconosciuti a livello internazionale e applicati alle Agenzie che negli altri Paesi svolgono le medesime

funzioni. Nello specifico l'ANVUR è tenuta a valutazioni da parte dell'*ENQA* ed *EQAR* per la verifica dell'aderenza alle metodologie di ANVUR agli *European Standard Guidelines 2015* (ESG 2105).

6. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

È necessario premettere che l'OIV durante l'anno 2020 era composto in forma monocratica dal Dott. Claudio Lombardi.

Lo scrivente OIV, nominato con delibera del Consiglio Direttivo n. 30 dell'11 febbraio 2021, ed insediatosi in data 8 aprile 2021, ha effettuato le considerazioni circa le modalità di monitoraggio applicate durante l'annualità 2020, solo in seguito ad analisi puntuali:

- di tutti i documenti relativi al Ciclo della Performance;
- degli incontri con il Presidente, il Direttore e la costituenda Struttura Tecnica di Supporto in date 8 e 19 aprile 2021;
- dei documenti di monitoraggio predisposti dal precedente OIV;
- dall'elaborazione dei risultati ottenuti dalla compilazione del *tool* di autodiagnosi, predisposto dal presente OIV, da parte del Direttore con il supporto della STP.

Nel corso del 2020 sono stati avviati monitoraggi periodici sia attraverso la raccolta di misure elementari in base a un flusso strutturato di rilevazione e validazione che attraverso la raccolta delle misure in maniera informale.

L'OIV, nel corso dell'anno 2020 ha provveduto ad effettuare il monitoraggio intermedio degli obiettivi 2020. I Dirigenti delle singole Aree, per il tramite della STP, hanno inoltrato al Direttore e all'OIV, una relazione contenete per ogni obiettivo:

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

I Dirigenti, a seguito della ricognizione delle attività espletate, in relazione ad alcune criticità rilevate, hanno rimodulato alcuni obiettivi anche con riferimento a quelli assegnati alle unità dell'area di pertinenza.

Vista inoltre la necessità di garantire sempre l'integrazione della performance con le leve della trasparenza e dell'anticorruzione, il Direttore, in coordinamento con l'OIV, ha avviato le attività di monitoraggio delle misure previste dal PTPCT 2020 per le singole Aree ai fini della verifica dei risultati conseguiti e delle azioni adottate atte a garantire la massima trasparenza dei dati e delle informazioni agli stakeholder.

In coerenza con quanto previsto dal SMVP 2020, la relazione finale nella quale assestare e rendicontare i risultati complessivi per il ciclo 2020 dovrebbe essere stata trasmessa dai Dirigenti entro il 31.03.2021, ma si segnala un ritardo rispetto alle tempistiche previste dal Sistema.

I Dirigenti, sempre entro il 31 Marzo, dovrebbero aver concluso il processo di valutazione del personale afferente all'Area, compresi i Responsabili di UO, per il tramite delle schede obiettivo individuali (SOI). Le schede debitamente firmate dai valutati, dovranno essere trasmesse alla STP e al Direttore. Sarà

Organismo Indipendente di Valutazione

trasmesso all'OIV un report riepilogativo all'interno del quale, per ogni unità, sarà evidenziato il punteggio conseguito in termini di performance organizzativa (Responsabili UO), performance individuale e comportamenti.

Entro il 30.04.2021 il Direttore, sulla base delle relazioni e delle schede di valutazione del personale pervenute dai Dirigenti e delle informazioni acquisite, avrebbe dovuto trasferire all'OIV, per il tramite della struttura tecnica permanente:

- il Rapporto di Autovalutazione per l'anno di riferimento;
- le Schede Obiettivi Individuali (SOI) dei Dirigenti;
- la Relazione sulla Performance per l'anno 2020.

Il Direttore entro 15 giorni dall'approvazione della Relazione sulla Performance e comunque entro e non oltre il 15 giugno trasmette all'OIV, per il tramite della STP, la Relazione sulla Performance per la relativa validazione da completarsi, ai sensi dell'art. 10, entro e non oltre il 30/06/2021.

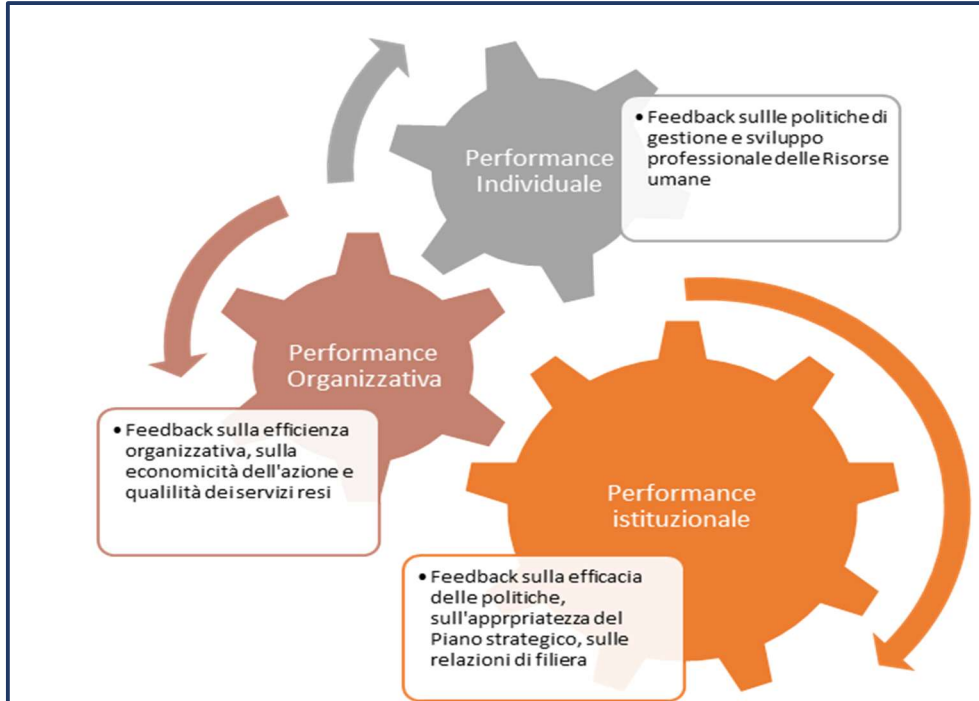
7. UTILIZZO DEGLI ESITI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

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

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

Organismo Indipendente di Valutazione



Per quanto concerne il Piano della Performance 2021 (ad oggi già approvato), nella sua formulazione si è tenuto conto dei risultati storici, ed in particolare le novità previste a seguito dei cicli precedenti riguardano:

- la riduzione del numero di obiettivi di performance istituzionale a fronte di un incremento degli indicatori per la loro misurazione;
- l'introduzione di ulteriori informazioni nello schema degli obiettivi, con particolare riferimento ad i principali *stakeholders* interessati ed il costo delle risorse umane necessarie per conseguirli;
- la previsione di una maggiore frequenza nel monitoraggio degli obiettivi.



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

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

Come si evince dal diagramma radar in seguito esposto (che costituisce una rielaborazione del *tool di assessment*), lo stato dell'arte della implementazione del Ciclo della performance in ANVUR presenta senza dubbio un significativo livello di attuazione. In particolare modo, la compliance normativa, la qualità del monitoraggio e la tensione complessiva a farne un *pillar* del sistema di *accountability* costituiscono elementi importanti di valore.

Appare altrettanto evidente che il sistema e la sua attuazione presentano margini di sviluppo che possono contribuire a migliorare la qualità delle politiche, dell'azione amministrativa e del contributo che le persone apportano.



In particolare:

Organismo Indipendente di Valutazione



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



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



La struttura produttiva e di *delivery* di ANVUR è costruita attorno ad un significativo ricorso alle risorse professionali esterne. Qualsiasi proposizione di integrazione fra programmazione/gestione economico-finanziaria e pianificazione/valutazione della performance non potrà tenere conto in futuro di tale caratteristica del sistema produttivo di ANVUR



Le caratteristiche del Sistema professionale di ANVUR (età media giovane, qualificazione elevata, *digital readiness*) impone la necessità di integrare la valutazione e il sistema di gestione e sviluppo delle Risorse Umane. In particolare, la definizione di un set di comportamenti organizzativi da valutare indifferenziato nei pesi e nei comportamenti stessi appare assolutamente inappropriato alle caratteristiche di una *knowledge organization* quale appare ANVUR. In tal senso, bisognerà agire sui due fronti: sul sistema professionale e sul sistema di valutazione. Si suggerisce che, già in sede di monitoraggio 2021, si possa determinare una pesatura differenziata sui comportamenti che costituirebbe un primo passo in tal

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

OIV Monocratico
Bruno Carapella

N.B. Legenda Semafori:



→ rappresentano **INDICAZIONI** DA ATTUARE



→ rappresentano **ORIENTAMENTI PER MIGLIORARE**



→ rappresentano **OPPORTUNITA'** DA PERSEGUIRE