

# Relazione sulla Performance

## Anno 2020

Approvata dal Consiglio Direttivo con delibera n. 138 del 28 giugno 2021.

Validata dall'OIV in data 30 giugno 2021

## Sommario

1. Introduzione.....	3
2. Analisi del contesto e delle risorse.....	4
2.1 Governance e assetto organizzativo .....	4
2.2 Stakeholder .....	5
2.3 Risorse umane .....	6
2.4 Risorse finanziarie .....	7
3. Misurazione e valutazione della performance .....	9
4. Sintesi dei principali risultati raggiunti .....	11
4.1 Performance istituzionale: obiettivi specifici annuali e pluriennali .....	13
4.2 Performance organizzativa delle Aree: obiettivi operativi annuali .....	16
4.2.1 Area della Direzione .....	16
4.2.2 Area Valutazione della Ricerca .....	17
4.2.3 Area Valutazione delle Università e AFAM.....	19
4.2.4 Area Amministrativo Contabile .....	20
4.3 Performance individuale del Direttore: obiettivi individuali .....	22
5. Fattori di miglioramento e prospettive .....	23

### Allegati: Schede obiettivi di Performance

Allegato 1 - Performance istituzionale, anno 2020

Allegato 2 - Performance istituzionale, anni 2021 e 2022

Allegato 4 - Performance Area valutazione della ricerca, anno 2020

Allegato 5 - Performance Area valutazione università e AFAM, anno 2020

Allegato 6 - Performance Area amministrativo contabile, anno 2020

Allegato 7 - Performance individuale Direttore, anno 2020

## 1. Introduzione

La Relazione sulla Performance, redatta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 74, illustra i principali risultati dell'attività dell'Agenzia conseguiti nel corso dell'anno 2020, con la finalità di dare attuazione ai principi generali di cui all'art. 3 del suddetto Decreto, quali:

- a) il miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- b) la crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito;
- c) la trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Privilegiando una trattazione degli argomenti che consenta al lettore di avere un quadro di sintesi esaustivo e focalizzato sugli aspetti principali che hanno avuto un impatto sulla performance dell'Agenzia, si riportano di seguito gli elementi che nell'anno 2020 hanno caratterizzato il ciclo della performance dell'ANVUR.

1. Predisposizione di un Piano delle attività (PTA) 2020-2022<sup>1</sup> secondo una struttura che ha facilitato la declinazione della strategia in obiettivi di performance istituzionale su un orizzonte temporale triennale.
2. Adozione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) con un particolare impulso, in fase di assegnazione degli obiettivi e valutazione, a responsabilizzare la struttura organizzativa su tutti i livelli di performance. A titolo esemplificativo il Direttore è valutato sulle dimensioni di performance istituzionale, di Area e individuali; i Dirigenti sulle dimensioni di performance istituzionale e di Area; i responsabili di UO sulle dimensioni di performance di Area, di UO e individuali.
3. Coerentemente con quanto indicato al punto 2, adozione di una nuova struttura del Piano della performance 2020-2022 articolato su diversi livelli:
  - a. Performance istituzionale
  - b. Performance organizzativa di Area
  - c. Performance di Unità Organizzativa
  - d. Performance individuale

La presente relazione è altresì redatta tenendo conto degli esiti del monitoraggio del Dipartimento Funzione Pubblica espletato nel corso dell'anno 2020 sulla Relazione 2019, dalla quale sono emersi sia punti di forza ("adeguata rappresentazione della sintesi dei risultati più importanti"; "ottima analisi del contesto e dello stato delle risorse, anche in coerenza con i contenuti del Piano della performance corrispondente"; "valutazione della performance organizzativa complessiva coerente con quanto previsto dalle LG n. 3/2018"; "completezza della rendicontazione degli obiettivi annuali"), sia aree di miglioramento ("prevedere una più esplicita distinzione fra la rendicontazione della fase di misurazione e della fase di valutazione"; "migliorare la rendicontazione degli obiettivi triennali e individuali"; descrivere in modo più completo le eventuali azioni attivate a seguito dell'analisi degli scostamenti"), alle quali si è cercato di prestare particolare attenzione.

La prima parte della Relazione contiene informazioni di carattere generale relative al quadro istituzionale e normativo di riferimento, agli stakeholder e al contesto di riferimento in termini di risorse umane e finanziarie, con particolare riferimento all'evoluzione intervenuta e ai fatti significativi del 2020.

La seconda parte evidenzia in sintesi le principali novità metodologiche che l'Agenzia ha adottato nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale con il Piano 2020-2022.

La terza parte espone puntualmente le attività svolte nel corso del 2020 e i connessi risultati raggiunti, con la possibilità di analizzarli nel dettaglio sia a livello istituzionale che a livello delle singole Aree organizzative. In questa parte si focalizza altresì l'attenzione sul monitoraggio degli obiettivi pluriennali contenuti nel Piano

---

<sup>1</sup> Si tratta del Piano strategico dell'Agenzia, predisposto ai sensi dell'articolo 2, comma 2 del DPR 76/2010.

2020-2022, vale a dire quelli relativi al biennio 2021-2022, in merito al loro eventuale mantenimento o revisione attuati con il Piano della performance 2021-2023.

La quarta parte, infine, si concentra sulle prospettive di sviluppo della performance dell’Agenzia, evidenziando possibili proposte e interventi correttivi.

## 2. Analisi del contesto e delle risorse

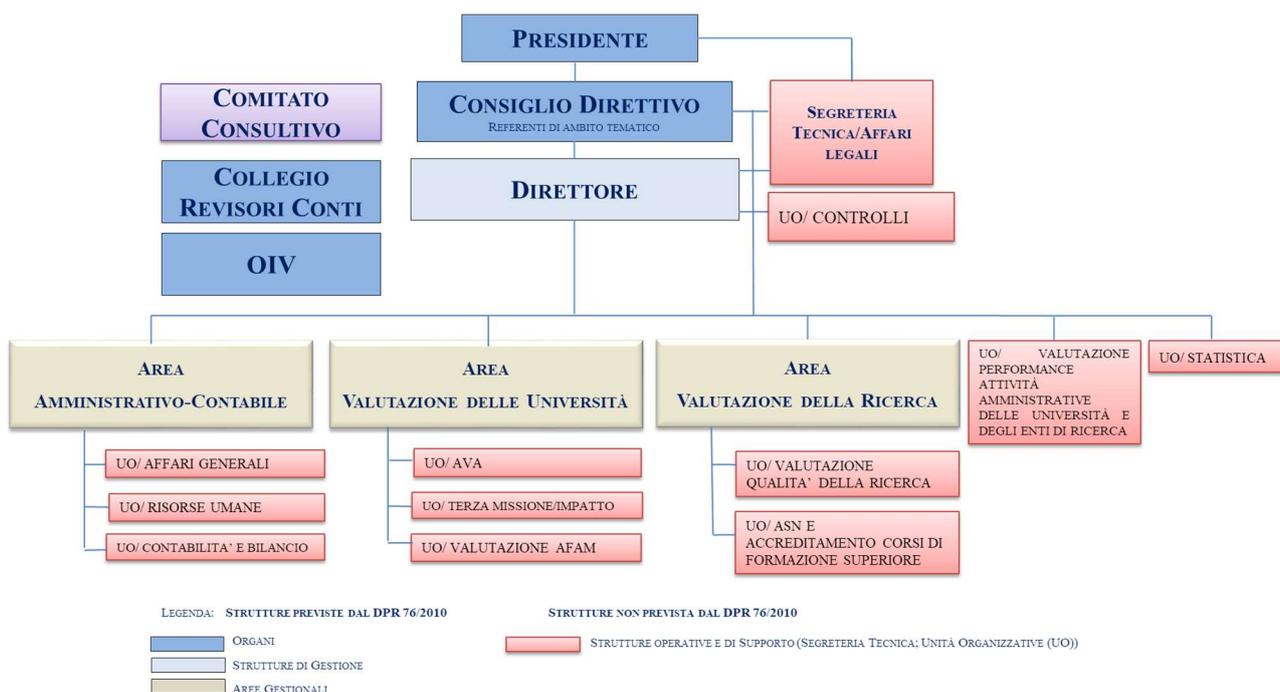
Il contesto di riferimento nel quale si è svolta l’attività dell’Agenzia nel corso dell’anno 2020 è stato significativamente condizionato dall’emergenza sanitaria Covid-19, che a partire dal mese di marzo ha reso necessaria una sostanziale riprogrammazione delle attività sulla base di un nuovo modello organizzativo caratterizzato dal lavoro agile, quale modalità ordinaria di lavoro. Pertanto, in considerazione della situazione emergenziale, si è provveduto ad introdurre nuove misure organizzative, al fine di assicurare il regolare svolgimento delle principali attività valutative e di tutti i servizi di supporto amministrativo.

Al netto di quanto rappresentato nel precedente periodo e che sarà ripreso nel corso della relazione, saranno ora sinteticamente illustrati gli elementi strutturali e identificativi dell’Agenzia nel contesto del sistema nazionale di valutazione della formazione superiore e della ricerca. L’attenzione sarà posta, in particolare, agli aspetti che nel corso dell’anno 2020 hanno caratterizzato il governo, l’organizzazione e le attività dell’ANVUR e alle modifiche più rilevanti intercorse.

### 2.1 Governance e assetto organizzativo

Gli organi di governo dell’Agenzia, ai sensi di quanto previsto dall’articolo 6 del DPR 76/2010, sono rappresentati dal Presidente, dal Consiglio direttivo e dal Collegio dei revisori dei conti. Per quanto riguarda l’attività operativa e gestionale, l’Agenzia è organizzata in tre Aree di riferimento (Amministrativo-contabile, Valutazione delle Università e AFAM, Valutazione della Ricerca) ognuna delle quali affidata alla responsabilità di un dirigente, mentre il coordinamento complessivo è affidato al Direttore, secondo quanto indicato all’articolo 10 del DPR 76/2010.

Figura 1 - Governance e Organigramma dell’ANVUR



Nel corso dell’anno 2020 si sono registrati diversi cambiamenti nella governance dell’ANVUR che, oltre a segnare una discontinuità, hanno richiesto a tutta l’organizzazione di avviare un nuovo percorso di conoscenza reciproca. Tali cambiamenti hanno riguardato i vertici politici dell’Agenzia (Presidente e quattro componenti

del Consiglio Direttivo) e l'insediamento del nuovo Collegio dei revisori dei conti. In aggiunta, a fine anno si è dimesso l'OIV monocratico sostituito con il nuovo OIV ad aprile 2021 ed è altresì terminato il mandato dei componenti del Comitato Consultivo, che si è ricostituito nel mese di marzo 2021.

Al 31/12/2020 il Consiglio Direttivo dell'ANVUR è costituito da 5 componenti. Accanto al Presidente, prof. Antonio Felice Uricchio, dal 21 aprile 2020 fanno parte del Consiglio la prof.ssa Alessandra Celletti (Vice Presidente e referente per le attività inerenti alla "Valutazione della Ricerca"), la prof.ssa Marilena Maniaci (referente per il settore AFAM e per le "Attività internazionali dell'Agenzia"), il prof. Massimo Tronci (referente per le attività inerenti alla "Valutazione delle Università") e il prof. Menico Rizzi (referente per le "Attività di ricerca inerente alla valutazione"). Fino al 5 settembre 2020 hanno fatto parte del Consiglio Direttivo dell'ANVUR anche la prof.ssa Marisa Meneghetti e il prof. Fabio Beltram.

Il Collegio dei revisori dei Conti è presieduto dal Consigliere della Corte dei Conti dott.ssa Chiara Bersani (designata dal Ministro dell'Università e della Ricerca), e composto dalla dott.ssa Francesca Marras (designata dal Ministro dell'Economia e delle Finanze) e dal dott. Claudio Lombardi (designato dal Ministro dell'Università e della Ricerca).

Dal mese di aprile 2021 il nuovo OIV dell'Agenzia è il dott. Bruno Carapella.

## 2.2 Stakeholder

Tra i principali stakeholder dell'ANVUR vi è il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), istituito con il decreto legge 9 gennaio 2020, n. 1. Al Ministro dell'Università e della Ricerca, oltre al compito di proporre al Presidente della Repubblica i nominativi dei componenti del Consiglio Direttivo, compete l'approvazione del Programma annuale delle attività predisposto e adottato dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia.

Gli altri stakeholder di riferimento dell'Agenzia sono costituiti dalle 98 Istituzioni universitarie, cui si aggiungono le oltre 150 istituzioni AFAM e 20 Enti Pubblici di Ricerca e, più in generale, tutti i soggetti che in forma aggregata o individuale sono coinvolti direttamente o indirettamente dall'attività di valutazione dell'ANVUR, intesa come strumento conoscitivo per supportare le decisioni di sistema o le scelte individuali, a partire dalle famiglie e dagli studenti chiamati alla scelta dei corsi e delle sedi universitarie a cui iscriversi.

L'Agenzia, inoltre, svolge le funzioni di agenzia nazionale sull'assicurazione della qualità tenendo conto delle linee guida europee per l'assicurazione della qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore. Nel 2019 è divenuta membro dell'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) e si ricandiderà a breve a fare parte dell'European Quality Assurance Register of Higher Education (EQAR). L'Agenzia collabora inoltre con le altre Agenzie di valutazione e con gli organismi internazionali rilevanti per l'attività svolta.

La figura n. 2 riassume i principali stakeholder dell'Agenzia.

*Figura 2 - Principali stakeholder dell'ANVUR*



### 2.3 Risorse umane

Dal punto di vista dell'organico, con la legge n. 12/2020 la dotazione del personale dell'Agenzia è stata incrementata di 10 unità passando pertanto da 35 a 45 unità di personale.

In relazione all'incremento della dotazione organica, nel corso dell'anno 2020 sono state assunte mediante scorrimento delle graduatorie vigenti, n. 5 unità di personale, mentre per le restanti 5 unità dovranno essere avviate nel corso del presente anno 2021 le procedure concorsuali, previo espletamento delle procedure di mobilità.

Tabella 1 - Dotazione Organica dell'ANVUR al 31/12/2020

Consistenza organico	Dotazione organica	Posti coperti
Dirigente II fascia	3	3
Funz.amm.vo-giur-cont.le	11	9*
Funz.valutatore tecnico	25	23
Coadiutore	6	4
<b>Totali</b>	<b>45</b>	<b>39</b>

\*include 2 funzionari in aspettativa e un funzionario in comando presso altra amministrazione

La tabella che segue fornisce informazioni di dettaglio sul personale dell'Agenzia in merito al genere, alla qualifica e alla struttura di appartenenza. Complessivamente al 31/12/2020 nell'Agenzia erano coperte 40 posizioni (compresi il Direttore a tempo determinato e i Dirigenti a tempo indeterminato) di cui 18 uomini e 22 donne.

Tabella 2 - Personale al 31 dicembre 2020 per struttura, qualifica e genere

	Area Amministrativo-contabile		Area Valutazione della Ricerca		Area Valutazione Università AFAM		Direzione e Staff a supporto		TOTALI**	
	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne
Dirigente I fascia							1		1	
Dirigenti II fascia	1		1		1				3	
Area III -Funz. amm.vo-giuridico-cont.le		4*		1		1	1*	2**	1*	8**
Area III - Funzionario valutatore tecnico			5	4*	5	7	1	1	11	12
Area II – Coadiutore	2	1						1	2	2
<b>Totali</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>22</b>

\* di cui n. 1 funzionaria in aspettativa

\*\* di cui n. 1 funzionario in comando presso altra amministrazione

\*\*\* di cui n. 1 funzionario in aspettativa da febbraio 2020

Va rilevato che oltre al personale in organico, tenuto conto delle molteplici funzioni dell'Agenzia nel campo della valutazione, il D.P.R. 76/2010 prevede di potersi avvalere, per lo svolgimento dei compiti istituzionali, di esperti della valutazione. Nella successiva tabella è riportato il dato relativo al 2020 durante il quale il numero di esperti valutatori esterni che hanno collaborato con l'ANVUR è stato pari a 1.039.

Tabella 3 - Esperti della valutazione

Esperti di Valutazione	2020
Esperti a supporto della struttura	15
Esperti CEV, AFAM, Dottorati, ecc.	400
Esperti VQR	624
<b>TOTALE</b>	<b>1.039</b>

Tenuto conto del quadro istituzionale e organizzativo sopra sinteticamente delineato, quella che si configura è un’Agenzia con un modello di lavoro e valutazione molto articolato (vedi Figura 3) che nel corso del 2020, anche a seguito dell’avvio della VQR 2015-2019 di cui si dirà successivamente, ha ulteriormente incrementato il numero di esperti valutatori esterni.

Figura 3 - Valutazione e modello di lavoro ANVUR

## FASE 1 DELLA VALUTAZIONE



## FASE 2 DELLA VALUTAZIONE



### 2.4 Risorse finanziarie

Dal punto di vista finanziario e del collegamento del ciclo della performance con il bilancio è opportuno evidenziare due profili distinti.

La situazione economico finanziaria dell’Agenzia, come risultante dal bilancio consuntivo 2020, garantisce la piena sostenibilità alla pianificazione e gestione delle attività di valutazione e assicura, con ampi margini, la copertura ai costi fissi di struttura e dei costi variabili riconducibili alle attività di valutazione. Nel 2020, inoltre,

si è registrato un incremento sia del risultato di competenza, sia dell'avanzo di amministrazione rispetto all'anno 2019.

Tabella 4 - Bilancio 2020, risultato di competenza

DESCRIZIONE	31/12/2020	31/12/2019	DIFF
<b>FONDO CASSA</b>	<b>27.152.911,95 €</b>	<b>21.527.626,87 €</b>	<b>5.625.285,08 €</b>
<b>AVANZO DI AMMINISTRAZIONE</b>	<b>22.943.433,53 €</b>	<b>19.660.071,93 €</b>	<b>3.283.361,60 €</b>
di cui libero	13.033.620,77 €	8.643.142,53 €	4.390.478,24 €
di cui vincolato	9.909.812,76 €	11.016.929,40 €	- 1.107.116,64 €
<b>RISULTATO DI COMPETENZA</b>	<b>3.014.653,96 €</b>	<b>1.973.006,20 €</b>	<b>1.041.647,76 €</b>

Relativamente alle voci di entrata e come riportato dalla successiva tabella, il bilancio si attese a circa 11,7 milioni di euro, quasi integralmente riconducibili ai trasferimenti statali per il funzionamento e per le attività di valutazione della VQR 2015-2019, cofinanziate a valere sull'FFO e sul FOE.

Tabella 5 - Bilancio 2020, voci di entrata

Entrate	Importo	%
Finanziamento Statale-funzionamento	€ 7.766.881,00	66,38%
Finanziamento FFO e FOE	€ 2.500.000,00	21,37%
Entrate diverse	€ 63.000,00	0,54%
Partite di Giro	€ 1.371.463,18	11,72%
<b>Totale entrate</b>	<b>€ 11.701.344,18</b>	<b>100,00%</b>

Relativamente alle voci di spese, il bilancio si attese a circa 8,7 milioni di euro, di cui circa il 50% riconducibili ai costi di struttura (organi, personale ed esperti della valutazione).

Tabella 6 - Bilancio 2020, voci di uscita

Spese	Importo	%
Uscite per gli organi dell'ente	€ 1.103.387,63	12,70%
Oneri per il personale in attività di servizio	€ 2.212.582,36	25,47%
Esperti di elevata professionalità	€ 1.465.991,19	16,88%
Acquisizione beni e servizi	€ 2.109.969,75	24,29%
Uscite non classificabili	€ 392.027,51	4,51%
Acquisizione beni durevoli	€ 31.268,60	0,36%
Partite di giro	€ 1.371.463,18	15,79%
<b>Totale uscite</b>	<b>€ 8.686.690,22</b>	<b>100,00%</b>

In continuità con l'anno 2019, anche per l'anno 2020 si è cercato di ricondurre la spesa sostenuta e riferita ai costi del personale in servizio, ai costi degli esperti valutatori e ai costi diretti riferiti all'acquisto di beni e servizi agli obiettivi di performance istituzionale. Conseguentemente nella Tabella 8 riportata al paragrafo 4, per ogni linea strategica sono riportate le risorse finanziarie assorbite, calcolate principalmente sul costo del personale

ivi impiegato e, laddove possibile (come nel caso della VQR), sui costi rilevabili dal bilancio e specificatamente riferiti alle attività svolte nel 2020. Si tratta di un tentativo di avanzamento del processo di integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio, rispetto al quale l'Agazia intende aumentare il proprio impegno per garantire una graduale e più efficiente capacità di gestione, anche attraverso un adeguato sistema di contabilità analitica da adottare nei prossimi esercizi finanziari.

### 3. Misurazione e valutazione della performance

Riprendendo quanto anticipato in modo sintetico nell'introduzione, è opportuno evidenziare che per l'anno 2020, l'Agazia è intervenuta cercando di apportare diversi miglioramenti nella progettazione del Piano della performance, con la finalità primaria di rendere tale strumento il centro dell'apprendimento e del miglioramento organizzativo.

Un lavoro che, pur nelle difficoltà che hanno caratterizzato il contesto in cui hanno operato tutte le amministrazioni nel corso dell'anno 2020, ha dato ottimi risultati e ha consentito all'Agazia di consolidare alcuni miglioramenti e svilupparli ulteriormente con il ciclo della performance 2021 - 2023.

Tuttavia, nel corso dell'anno, dopo l'approvazione del Piano della performance 2020 – 2022 avvenuta con delibera del Consiglio Direttivo dell'11 marzo 2020, si sono resi necessari due successivi aggiornamenti disposti con le delibere del 28 ottobre 2020 e, infine, del 17 dicembre 2020. Tali aggiornamenti hanno riguardato in particolare alcuni degli obiettivi per le motivazioni di seguito indicate:

- Con il primo aggiornamento dell'ottobre 2020, a seguito del monitoraggio relativo alle attività svolte nella prima parte dell'anno e del perdurare dello stato di emergenza da COVID-19 che ha determinato una complessiva riorganizzazione delle attività interne ed esterne dell'Agazia, si è proceduto:
  - nell'ambito della linea strategica della Ricerca, a differire un obiettivo di valutazione partecipativa della VQR a seguito del posticipo di alcune fasi della VQR disposto dal DM 444 dell'11/8/2020 e ad inserire un obiettivo relativo al dottorato di ricerca a seguito di richiesta da parte del Ministero di avvio dell'iter di modifica del DM 45/2013; con riferimento all'Area organizzativa della Ricerca, si è altresì introdotto l'obiettivo di valutazione dei PON nell'ambito dei finanziamenti del fondo sviluppo e coesione, come richiesto dal MUR nella seconda parte dell'anno;
  - nell'ambito del settore Università, a posticipare al 2021 gli obiettivi relativi al nuovo modello di valutazione delle Università (AVA 3) e inserire nella seconda parte del 2020 un obiettivo relativo alla qualità della valutazione richiesta dal MUR all'ANVUR rispetto alle proposte di nuove Università non statali da concludere entro l'anno; nell'ambito degli obiettivi dell'Area di riferimento a tenere conto del mutato quadro di gestione delle visite (a distanza) con le quali sono state condotte le valutazioni periodiche delle università e, conseguentemente, ad inserire un obiettivo di valutazione esterna della qualità delle visite;
  - nell'ambito dello sviluppo organizzativo, a rinviare al 2021 il contratto integrativo del personale, inserendo nel 2020 la mappatura della attività per essere pronti ad adottare il POLA 2021 a seguito della circolare del Ministro della Pubblica amministrazione del 19 ottobre 2020; tale obiettivo è stato accompagnato dalla previsione di una proposta di nuovo modello organizzativo dell'Agazia ed è stato ulteriormente valorizzato, prevedendo degli interventi di aggiornamento dei sistemi informativi per l'organizzazione delle riunioni a distanza;
  - a ridefinire i termini di presentazione del Rapporto Biennale e i correlati target, considerando che a causa della pandemia la presentazione è stata posticipata all'anno 2021.
- Con il secondo aggiornamento di dicembre 2020, non è stata apportata alcuna modifica agli obiettivi aggiornati ad ottobre 2020, ma si è proceduto solo a ridefinire alcuni pesi specifici degli obiettivi

assegnati alle Aree Organizzative, tenendo conto che nell'ultimo trimestre l'impatto degli stessi nell'organizzazione del lavoro e nell'assorbimento delle risorse è mutato.

Nell'ambito del quadro sopra descritto, il più importante intervento strutturale adottato dall'Agenzia nel 2020 è stato quello di modificare il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP). Il nuovo SMVP ha diversamente qualificato le dimensioni della performance in modo da rendere il Piano maggiormente aderente alla nuova impostazione del PTA dell'Agenzia. Le dimensioni del Piano 2020 sono pertanto riconducibili a:

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

Al fine di responsabilizzare maggiormente la linea dirigenziale e i funzionari responsabili di Unità Organizzativa nel contributo fornito agli obiettivi di performance istituzionale e di performance organizzativa, si è altresì intervenuti sui pesi che le varie dimensioni hanno rispetto alle premialità del personale.

Nella successiva tabella è possibile cogliere gli elementi distintivi di questa nuova impostazione:

*Tabella 7 - Pesi degli obiettivi relativi alle dimensioni di performance per ruolo*

2020	PESO OBIETTIVI				COMPETENZE E COMPORAMENTI	Totale
	Obiettivi istituzionali	Obiettivi operativi di Area	Obiettivi operativi di U.O.	Obiettivi individuali		
Direttore	40%	Minimo 15% Massimo 30%	-	Massimo 15%	30%	100%
Dirigenti	20%	Minimo 35% Massimo 50%	-	Massimo 15%	30%	100%
Responsabili U.O.	-	Minimo 10% Massimo 20%	Minimo 20% Massimo 30%	Minimo 20% Massimo 30%	40%	100%
Funzionari Area III e Personale Area II	-	-	Minimo 20% Massimo 30%	Minimo 20% Massimo 30%	50%	100%

L'esigenza avvertita dalla governance dell'ente di rinforzare il ruolo dell'ANVUR ai fini della creazione di valore pubblico ha determinato già dall'anno 2020 l'attribuzione di un peso significativo nel raggiungimento degli obiettivi di performance istituzionale ai fini della valutazione del Direttore (40%) e dei Dirigenti (20%).

Analogamente e al fine di qualificare e rinforzare il ruolo della Dirigenza e dei Responsabili di UO è stato previsto di collegare ai risultati dell'Area Organizzativa fino al 50% della valutazione di ogni Dirigente e tra il 10% e il 20% della valutazione di ogni Responsabile di UO. In fase applicativa per l'anno 2020, per quanto riguarda la Dirigenza, si è deciso di non assegnare obiettivi di performance individuale e utilizzare ai fini della valutazione esclusivamente la dimensione della performance istituzionale (20%), performance organizzativa dell'Area di riferimento (50%) e la dimensione delle competenze e dei comportamenti (30%).

Secondo la logica del cascading, si è cercato di migliorare la granularità degli obiettivi nel passaggio tra performance istituzionale e performance organizzativa di Area (e all'interno dell'Area a livello di Unità Organizzativa, fino a giungere agli obiettivi individuali dei responsabili di UO e del resto del personale). Va altresì evidenziato che sul tema del cascading, che come è noto rappresenta l'elemento maggiormente qualificante della programmazione della performance, l'Agenzia sta sviluppando un sistema informatico, ampiamente automatizzato, per poter concentrare meglio la declinazione degli obiettivi strategici di performance istituzionali in quelli operativi ai diversi livelli (Area, UO, individuali), anche in considerazione dei fattori esogeni che sovente rendono complicato il rispetto delle attività necessarie per perseguire gli obiettivi. Nel 2020 in alcuni casi gli obiettivi sono stati trasposti sic et simpliciter dalla dimensione istituzionale a quella organizzativa di Area, in altri invece mutati nella formulazione e/o negli indicatori atti a misurarli.

Nell'avviare il percorso sopra descritto l'Agenzia ha altresì introdotto nel 2020 qualche elemento di novità sul versante della valutazione esterna, che nel corso del triennio 2021-2023 sarà ulteriormente sviluppato. Si richiamano al riguardo i diversi obiettivi e indicatori che attribuiscono a soggetti esterni il compito di valutare la performance di ANVUR nel suo complesso, ovviamente con una prospettiva pluriennale. Tra questi si segnalano, a livello di performance istituzionale o organizzativa, gli obiettivi riferiti a:

- Valutazione dell'ANVUR da parte della World Federation for Medical Education (WFME). Nel 2020 si è dato avvio al percorso di valutazione con la domanda formulata alla WFME e all'invio della prima documentazione che ha consentito all'Agenzia di essere considerata eleggibile per le fasi successive.
- Qualità percepita dalle Istituzioni delle procedure di supporto alla VQR 2015-2019. Al riguardo saranno raccolti i primi riscontri nel 2021 a causa dello slittamento delle fasi della VQR come descritto in precedenza.
- Esito positivo della Progress visit prevista per l'anno 2021 da parte dell'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).
- Iscrizione all'European Quality Assurance Register (EQAR). Al riguardo l'Agenzia procederà a riproporre la propria candidatura nel 2022 e il risultato potrà essere verificato nel 2023.
- Qualità percepita dalle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV) nell'ambito delle procedure di accreditamento periodico e i cui risultati sono stati rilevati in relazione alle visite a distanza svolte nel corso del 2020 e riportati nell'Allegato 5.

Di pari passo con la maggiore attenzione rivolta alla valutazione esterna, si è attivata nel corso di quest'anno la partecipazione dell'Agenzia al Laboratorio coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica sul tema della valutazione partecipativa. Il tutto si sta traducendo nella individuazione di ulteriori momenti valutativi da affiancare alla misurazione degli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa, seguendo un approccio sistematico aperto all'ascolto dell'utenza e dei portatori di interesse dell'ANVUR. Nella seconda metà del 2021 sono in programma i primi incontri, che forniranno spunti importanti anche in vista dell'aggiornamento del PTA 2022-2024 e del Piano della performance 2022-2024.

Come riportato in precedenza, nel passaggio tra la gestione del ciclo di performance 2020 e quello 2021 l'Agenzia ha altresì investito nell'informatizzare, attraverso il software Office 365, tutto il processo di attribuzione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione degli obiettivi. Si tratta di un miglioramento di efficienza nella gestione dell'intero ciclo della performance, soprattutto in un quadro di permanente e diffuso ricorso al lavoro agile.

#### **4. Sintesi dei principali risultati raggiunti**

In coerenza con la nuova impostazione del PTA 2020-2022, le principali dimensioni di performance dell'anno 2020 su cui si sono concentrate le attività dell'Agenzia sono descritte più avanti nei paragrafi dedicati alla performance istituzionale e a quella organizzativa riferita a ciascuna delle 3 Aree (Area Valutazione della Ricerca, Area Valutazione delle Università e AFAM, Area amministrativo contabile) e della Direzione.

Rinviando ai paragrafi in cui si descriveranno in modo specifico gli obiettivi e i risultati conseguiti per ciascuna delle suddette dimensioni, è tuttavia importante evidenziare in sintesi, attraverso le successive tabelle e grafici, quelli che sono stati i principali risultati ottenuti nel corso dell'anno.

Si tratta, preme sottolinearlo, di risultati estremamente significativi soprattutto se analizzati rispetto alla tipologia di indicatori e target associati a ogni obiettivo e che ne attestano il relativo valore aggiunto prodotto. Il valore aggiunto della performance 2020 si rafforza anche di una ulteriore dimensione, ovvero la forte collaborazione nel raggiungimento dei risultati, riconducibile all'impulso e al coinvolgimento diretto del Consiglio Direttivo e dei consiglieri referenti per ambito tematico e la gestione operativa affidata alla struttura organizzativa.

Per quanto concerne la dimensione della **performance istituzionale** le 5 linee strategiche su cui si è sviluppata la performance 2020 hanno riguardato l'Internazionalizzazione, la Valutazione della Ricerca, la Valutazione delle Istituzioni della formazione superiore, lo Sviluppo organizzativo e, infine, singoli Progetti specifici.

Ciascuna delle suddette linee strategiche è stata declinata negli obiettivi che sono sinteticamente riportati nella successiva Tabella 8 con la finalità di valorizzare, in aggiunta alle ordinarie attività di valutazione di competenza dell'Agenzia, tutti quegli ambiti che nel corso dell'anno hanno contribuito a:

- avviare attività funzionali a far crescere l'Agenzia nel panorama nazionale e internazionale;
- portare a termine attività istituzionali che generano valore pubblico per il sistema della formazione superiore e della ricerca;
- migliorare l'organizzazione dell'Agenzia al fine di valorizzare il ruolo del personale che vi opera e generare apprendimento e crescita professionale.

Dalla Tabella 8 emerge che per ciascuna linea strategica sono stati declinati diversi obiettivi e per ciascuno di essi si è registrato un diverso livello di raggiungimento dei risultati. Complessivamente gli obiettivi di performance istituzionale dell'Agenzia sono stati realizzati per l'85,6% come risultato medio dell'80% dei risultati conseguiti per le dimensioni valutazione della ricerca, valutazione della formazione superiore, progetti specifici, dell'88% per lo sviluppo organizzativo e del 100% per l'internazionalizzazione.

Tabella 8 - Performance Istituzionale

LINEA STRATEGICA	OBIETTIVI	RISULTATO RAGGIUNTO	RISORSE ASSORIBITE (migliaia €)
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	1. Avviare la procedura di accreditamento con World Federation for Medical Education 2. Avviare le Partnership con Agenzie Straniere	100%	23 €
<b>VALUTAZIONE DELLA RICERCA E VQR 2015-19</b>	1. Realizzare nei tempi previsti della VQR 2015-2019 2. Rivedere i criteri di accreditamento dei Dottorati di Ricerca	80%	1.440 €
<b>VALUTAZIONE E ACCREDITAMENTO ISTITUZIONI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE</b>	1. Qualità della Valutazione relativa alle Istanze di nuove Università non Statali (DM 989/2019) 2. Miglioramento delle procedure di valutazione delle istituzioni AFAM	80%	114 €
<b>SVILUPPO ORGANIZZATIVO</b>	1. Dotare l'Agenzia di un sistema, utilizzabile anche per Videoconferenza Live, registrazioni, lavoro agile per un numero di connessioni simultanee pari ad almeno 200 2. Garantire un'adeguata attività formativa dedicata al personale 3. Definire nuovo modello organizzativo degli uffici dell'Agenzia 4. Avviare la "mappatura delle attività" per la ricognizione dei processi di lavoro che possono essere svolti con modalità agile (cfr. art. 2, c. 3, circolare FP del 19 ottobre 2020)	88%	63 €
<b>PROGETTI SPECIFICI</b>	1. Organizzazione Rapporto biennale 2020 2. Comunicazione Integrata dell'Agenzia	80%	27 €
<b>TOTALE</b>		<b>85,6%</b>	<b>1.667 €</b>

Passando alla dimensione della **performance organizzativa** (Con riferimento alla Direzione l'anno 2020 è stato complessivamente dedicato al tema dell'organizzazione del lavoro interno, dove i soli obiettivi di performance rappresentano molto parzialmente la complessità del lavoro svolto. Al riguardo è opportuno evidenziare che con la collaborazione del Presidente, di tutti i componenti del Consiglio Direttivo, dei Dirigenti e del personale che lavora nell'Agenzia, è stato adeguatamente affrontato il nuovo paradigma organizzativo del lavoro agile, assicurando il corretto svolgimento di tutte le attività istituzionali, pur riscontrando delle criticità nell'organizzazione dei processi. Tali criticità sono state affrontate in particolare attraverso il diffuso utilizzo di piattaforme on line e strumenti informatici, che però non sempre hanno consentito di operare in modo

efficiente. A risentirne sono state soprattutto quelle attività di valutazione che si avvalgono della collaborazione di esperti valutatori esterni, come la VQR e le visite di accreditamento delle università.

) relativa a ciascuna Area e rinviando alle puntuali analisi che saranno riportate nei paragrafi successivi, è opportuno evidenziare che a fronte di un diverso grado di performance conseguita e al diverso numero di obiettivi associati, diverso è anche il peso specifico interno a ciascuna Area, riconducibile alla complessità dell'obiettivo e delle attività svolte.

Tabella 9 - Performance Organizzativa

AREA ORGANIZZATIVA	RISULTATO RAGGIUNTO
DIREZIONE (2 obiettivi)	90%
VALUTAZIONE DELLA RICERCA (6 obiettivi)	79%
VALUTAZIONE UNIVERSITA' E AFAM (8 obiettivi)	93%
AMMINISTRATIVO CONTABILE (6 obiettivi)	87%

In particolare, e con riferimento alla 3 Aree Organizzative di linea, si ritiene opportuno segnalare:

- per l'Area della Valutazione della Ricerca la grande mole di lavoro svolta per assicurare l'avvio della Valutazione della qualità della Ricerca 2015-2019 (VQR) e per la classificazione delle riviste scientifiche;
- per l'Area Valutazione Università e AFAM la completa revisione in corso d'anno delle procedure per l'accREDITAMENTO periodico delle Università attraverso la modalità della visita a distanza;
- per l'Area amministrativo contabile tutta l'attività di supporto amministrativo richiesta dalla VQR e i vari interventi di adeguamento dei sistemi informativi e di organizzazione della formazione necessari per assicurare l'attività istituzionale e il funzionamento dell'Agenzia nell'anno della pandemia.

Con riferimento alla Direzione l'anno 2020 è stato complessivamente dedicato al tema dell'organizzazione del lavoro interno, dove i soli obiettivi di performance rappresentano molto parzialmente la complessità del lavoro svolto. Al riguardo è opportuno evidenziare che con la collaborazione del Presidente, di tutti i componenti del Consiglio Direttivo, dei Dirigenti e del personale che lavora nell'Agenzia, è stato adeguatamente affrontato il nuovo paradigma organizzativo del lavoro agile, assicurando il corretto svolgimento di tutte le attività istituzionali, pur riscontrando delle criticità nell'organizzazione dei processi. Tali criticità sono state affrontate in particolare attraverso il diffuso utilizzo di piattaforme on line e strumenti informatici, che però non sempre hanno consentito di operare in modo efficiente. A risentirne sono state soprattutto quelle attività di valutazione che si avvalgono della collaborazione di esperti valutatori esterni, come la VQR e le visite di accREDITAMENTO delle università.

#### 4.1 Performance istituzionale: obiettivi specifici annuali e pluriennali

Mentre nell'introdurre il paragrafo 4 l'attenzione è stata posta in termini generali ai principali risultati ottenuti nel corso dell'anno 2020, nel presente paragrafo l'attenzione è posta all'illustrazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi di performance istituzionale.

Come descritto in precedenza, con la performance istituzionale si è qualificata la traduzione organizzativa degli obiettivi che derivano dalle linee strategiche contenute nel piano delle attività 2020-2022 approvato dal Consiglio Direttivo e orientate a perseguire la mission dell'Agenzia anche in termini di creazione di Valore Pubblico.

Al fine di fornire una puntuale verifica del grado di raggiungimento dei suddetti obiettivi, molto utile è la dettagliata analisi di ciascuno di essi secondo lo schema di riferimento riportato nel successivo Allegato 1 nel

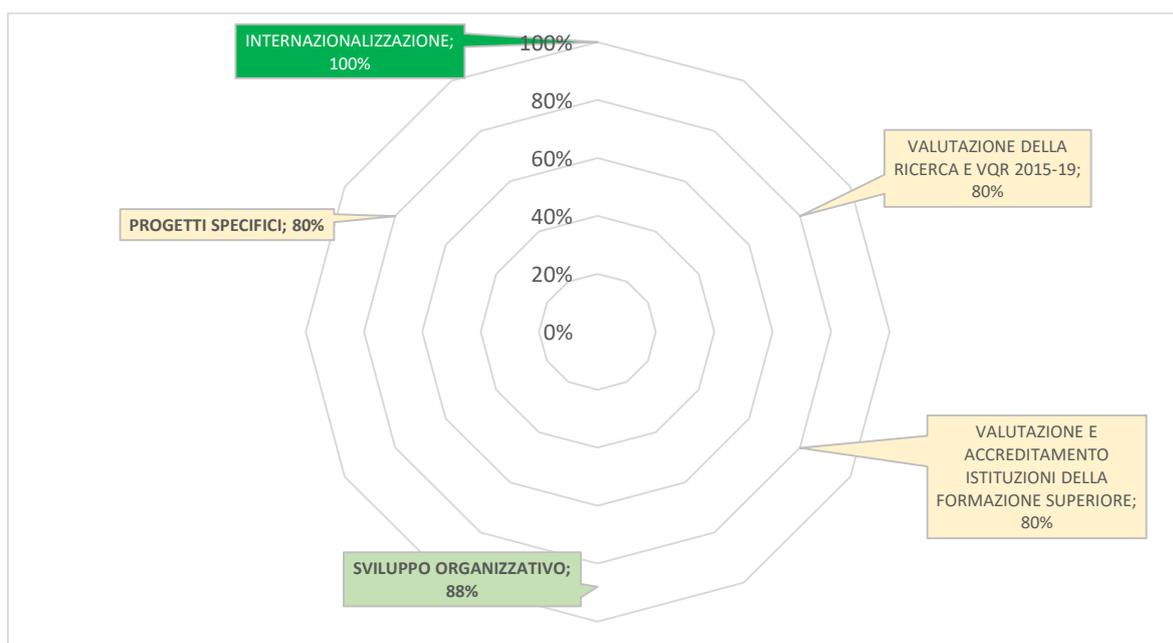
quale per ogni Linea strategica sono riportati gli obiettivi associati, il relativo peso %, gli indicatori scelti per la misurazione dell'obiettivo, i target di risultato, un breve rendiconto del risultato raggiunto, la quantificazione dello stesso e il target conseguito.

L'analisi più descrittiva di quanto analiticamente riportato nell'Allegato 1, può essere così sintetizzata.

1. La Linea strategica dell'**internazionalizzazione** è stata qualificata attraverso due principali obiettivi. Anche grazie al determinante contributo dei componenti del Consiglio Direttivo è stato quindi avviato un percorso, che sta continuando anche nell'anno in corso, che ha condotto all'avvio delle procedure per giungere all'accreditamento dell'Agenzia da parte della **World Federation for Medical Education (WFME)**, cui si sono aggiunte, nell'ambito delle **partnership internazionali**, la collaborazione per un bando internazionale con l'Agenzia della Catalogna e altre Università straniere e l'organizzazione di due seminari con le Agenzie australiana e inglese sul tema della terza missione. Entrambi gli obiettivi sono stati conseguiti raggiungendo il target massimo di risultato del 100%.
2. La principale attività in ambito di **Ricerca** è stata l'organizzazione delle procedure per l'avvio dell'esercizio di **Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019**, con l'obiettivo di rispettare tutte le scadenze previste dal cronoprogramma definito dal Bando VQR del 25 settembre 2019. La complessità delle tante fasi di lavoro (es. selezione GEV e assistenti GEV, sorteggio GEV, contrattualizzazione GEV, accordi con le Istituzioni diverse, ecc.) che non sempre sono dipese dai tempi di lavoro degli uffici è stata, in ogni caso, gestita egregiamente consentendo di raggiungere un target di risultato pari all'80%. Nella seconda parte dell'anno è stata dedicata grande attenzione alla proposta di linee guida al Ministero per la revisione dei criteri e delle modalità di accreditamento dei **corsi di dottorato**; anche in questo caso il target di risultato è stato pari all'80%.
3. In ambito di **valutazione e accreditamento delle Istituzioni della formazione superiore** gli obiettivi hanno riguardato sia il settore Università, sia il settore delle Istituzioni AFAM. Per l'Università, accanto a tutte le procedure ordinarie di valutazione iniziale dei corsi e per l'accreditamento periodico delle sedi, l'anno 2020 si è caratterizzato per la valutazione delle proposte di **nuove Università non statali** che il Ministero ha trasmesso all'ANVUR secondo quanto previsto dal DM della programmazione triennale 2019-2021. La qualità delle procedure di valutazione ha consentito di raggiungere un risultato pari al 100% del target fissato. Relativamente alle Istituzioni AFAM, la priorità strategica è stata quella di formulare al Ministero una **proposta** strutturata di revisione delle regole e **procedure per la valutazione dei corsi e delle Istituzioni AFAM** che è stata poi adottata dal Ministero nel corso dell'anno 2021; anche se la qualità della proposta, sostanzialmente recepita dal MUR, è risultata contenutisticamente ottima, il target di risultato era fissato rispetto ai tempi di formulazione della stessa ed è stato raggiunto al 60%.
4. **Sviluppo organizzativo.** È stato sicuramente l'ambito di attività che nell'anno 2020 ha maggiormente impegnato l'attività della Direzione. Gran parte del lavoro svolto si è reso necessario per consentire al personale di svolgere la propria attività in modalità di lavoro agile assicurando la funzionalità dei processi a supporto delle funzioni istituzionali dell'Agenzia. A tal fine, e grazie al contributo fondamentale del Dirigente dell'Area amministrativo contabile, l'Agenzia, oltre a dotarsi di un **sistema** più avanzato per l'organizzazione di riunioni e sessioni di **lavoro a distanza** (obiettivo conseguito al 100%), ha curato la **formazione del personale** per l'utilizzo della piattaforma Office 365 (obiettivo conseguito al 100%). Nella seconda parte dell'anno sono state **mappate le attività** per consentire l'adozione del **POLA 2021** (obiettivo conseguito al 100%) ed è stata avviata l'attività che ha consentito di mettere a punto la proposta di **riorganizzazione degli uffici** che a fine anno (obiettivo raggiunto al 60%) è stata portata all'attenzione del Consiglio Direttivo e che nel corso dell'anno 2021 sarà definitivamente adottata.
5. **Progetti specifici.** Rispetto a tale linea strategica sono stati fissati due obiettivi molto diversi tra loro con target di risultato relativi al rispetto dei tempi. Il primo obiettivo era riferito all'individuazione della struttura base del **rapporto biennale 2020** che è stata poi perfezionata nel corso del primo semestre del 2021. Il secondo obiettivo ha richiesto la predisposizione del bando e del capitolato per l'avvio della

procedura che nel corso del 2021 ha portato all'individuazione della società affidare il servizio di **Ufficio Stampa** dell'ANVUR. Entrambi gli obiettivi sono stati realizzati con un risultato buono, ovvero target raggiunto all'80%.

Figura 4 - Grafico dei livelli di performance istituzionale conseguiti nell'anno 2020



Rispetto agli obiettivi di performance istituzionale sopra descritti, è opportuno evidenziare che per due di essi è stato raggiunto il target minimo (60%) dell'obiettivo previsto. Si tratta dell'obiettivo "Miglioramento delle procedure di valutazione delle istituzioni AFAM" relativo alla Linea Strategica "Valutazione e accreditamento delle istituzioni superiori" e dell'obiettivo "Definire un nuovo modello organizzativo e degli uffici dell'Agenzia" riferito alla Linea Strategica "Sviluppo Organizzativo". Utile soffermarsi al riguardo sulle motivazioni degli scostamenti rilevati rispetto al livello ottimale del target.

In merito al primo obiettivo l'indicatore finalizzato a misurarne il risultato era rappresentato dalla data entro la quale formulare la proposta al MUR di aggiornamento dei criteri di valutazione delle istanze relative alle istituzioni AFAM ai fini dell'aggiornamento della circolare 8093/2016. La lunga e complessa interlocuzione con gli uffici ministeriali e la volontà dell'ANVUR di formulare una proposta qualitativamente completa e robusta hanno determinato lo slittamento della stessa alla fine del mese di dicembre rispetto all'obiettivo ottimale fissato al mese di novembre 2020.

Il mancato conseguimento ottimale del secondo obiettivo, anch'esso riconducibile ad uno slittamento dei termini dal mese di novembre al mese di dicembre 2020, deriva da più aspetti. Trattandosi di un obiettivo prevalentemente in capo alle funzioni e ai compiti del Direttore e tenuto conto che lo stesso Direttore è stato impegnato in diverse altre attività per assicurare lo svolgimento degli uffici dell'Agenzia, questo ha determinato la conclusione dei colloqui interni con i Dirigenti e i responsabili di UO propedeutici alla proposta di riorganizzazione nel mese di novembre 2020. Le prime due settimane di dicembre sono state integralmente dedicate alla preparazione delle ultime sedute del Consiglio Direttivo e, conseguentemente, la proposta è stata finalizzata e inviata al Consiglio a fine dicembre 2020.

\*\*\*

Con la relazione sulla performance 2020 si ritiene importante ampliare lo sguardo non solo a quanto accaduto nel corso dell'anno precedente ma, seppur in modo sintetico, analizzare anche lo sviluppo degli obiettivi triennali e offrire pertanto una chiave di lettura di ciò che era stato programmato per le annualità 2021 e 2022. Si ritiene infatti che il collegamento tra PTA e piano della performance e il conseguente allineamento tra la dimensione di indirizzo politico e quella di organizzazione e gestione, si debba realizzare anche attraverso il monitoraggio degli obiettivi pluriennali. Si tratta di una prospettiva fondamentale nella logica del ciclo iterativo che collega la pianificazione strategica con i vari cicli della performance. Con tale finalità è stato predisposto l'Allegato 2, dove per ciascun obiettivo contenuto nel Piano 2020-2022 e inizialmente associato alle annualità 2021 e 2022 è stato opportunamente evidenziato se l'obiettivo e i relativi indicatori siano variati o meno con l'adozione del Piano della performance 2021 – 2023.

Il quadro che emerge è particolarmente importante e testimonia l'attenzione dell'Agenzia nel portare avanti una pianificazione della attività nel medio termine in modo da consentire all'intera organizzazione di lavorare su priorità e obiettivi chiari. Rispetto ai 30 obiettivi previsti nel Piano 2020-2022 e riferiti agli anni 2021 e 2022, ben 26 obiettivi (al netto di modifiche nei target di risultato) sono stati mantenuti anche nel Piano 2021-2023, 1 è stato modificato e solo 3 sono stati eliminati.

Tabella 10 - Obiettivi pluriennali del Piano 2020-22 mantenuti o eliminati nel Piano 2021-23

LINEA STRATEGICA	PIANO 2020-2022			PIANO 2021-2023		
	OBTV 2021	OBTV 2022	TOTALE OBTV	OBTV. MANTENUTI	OBTV. MODIFICATI	OBTV. ELIMINATI
INTERNAZIONALIZZAZIONE	3	2	5	5		
VALUTAZIONE DELLA RICERCA E VQR	3	3	6	5		1
VALUTAZIONE E ACCREDITAMENTO ISTITUZIONI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE	5	3	8	6	1	1
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	4	2	6	6		
PROGETTI SPECIFICI	4	1	5	4		1
<b>TOTALE</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

## 4.2 Performance organizzativa delle Aree: obiettivi operativi annuali

Dopo aver illustrato l'andamento della performance istituzionale 2020 e l'aggiornamento dei relativi obiettivi pluriennali fissati per gli anni 2021 e 2022 e ripresi dal Piano 2021 – 2023, l'attenzione si sposta ora ad analizzare i risultati conseguiti nel 2020 dalle 4 Aree Organizzative in cui è articolata l'Agenzia: Direzione, Area Valutazione della Ricerca, Area Valutazione Università e Istituzioni AFAM, Area Amministrativo-contabile.

### 4.2.1 Area della Direzione

Al fine di fornire una puntuale verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Area, ciascuno di essi è analiticamente riportato nell'Allegato 3 con l'indicazione del relativo peso %, degli indicatori scelti per la misurazione dell'obiettivo, dei target di risultato, di un breve rendiconto del risultato raggiunto con la quantificazione dello stesso e il target conseguito.

L'analisi descrittiva di quanto analiticamente riportato nell'Allegato 3 con riferimento agli obiettivi della Direzione, può essere così sintetizzata.

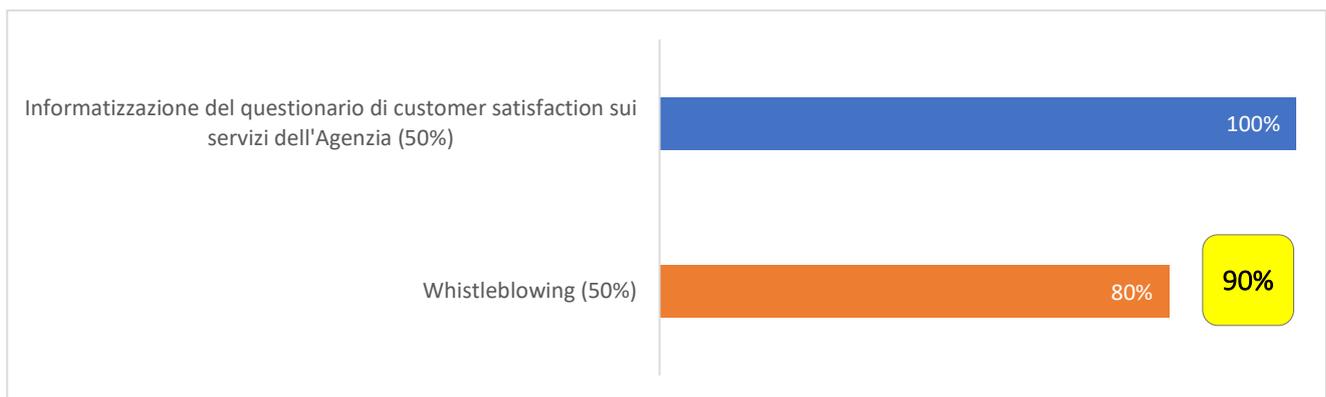
1. Informatizzazione del questionario di **customer satisfaction** per la rilevazione del grado di soddisfazione dei servizi dell'Agenzia da parte dei portatori di interesse esterni. Nell'ottica di ampliare la sfera della valutazione esterna dei servizi erogati dall'Agenzia, è stata messo a punto, con la collaborazione dell'Unità

Organizzativa performance il processo di rilevazione delle opinioni dell'utenza esterna. La struttura del questionario è stata condivisa con il Consiglio Direttivo e l'obiettivo è stato conseguito entro i termini previsti con un risultato del 100%.

2. **Whistleblowing.** Con la collaborazione dell'Unità Organizzativa Controlli è stato raggiunto l'obiettivo di attivazione del canale informatico dedicato dell'Agenzia per la gestione delle segnalazioni anonime inerenti possibili rischi corruttivi. In questo modo l'Agenzia risulta essere conforme alla disciplina prevista dall'articolo 54-bis del d.lgs 165/2001 in materia di Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti. Nel corso dell'anno si è quindi proceduto all'acquisizione del sistema PAWhistleblowing della ISWEB spa ed è stato coordinato l'intero processo che ha portato all'Ordine di Servizio n.9 del 2/11/2020, con il quale è stato reso operativo il Servizio. Si ricorda al riguardo che entro il 17 dicembre 2021 gli stati membri dell'Unione Europea sono obbligati a recepire la direttiva UE 2019/1937 riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni di illeciti. Rispetto agli obiettivi temporali di attivazione del servizio, il risultato ottenuto è pari all'80% del target.

Il risultato complessivo conseguito si attesta al 90%.

Figura 5 - Livello di performance raggiunto dalla Direzione rispetto agli obiettivi prefissati



#### 4.2.2 Area Valutazione della Ricerca

Al fine di fornire una puntuale verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Area, ciascuno di essi è analiticamente riportato nell'Allegato 4 con l'indicazione del relativo peso %, degli indicatori scelti per la misurazione dell'obiettivo, dei target di risultato, di un breve rendiconto del risultato raggiunto con la quantificazione dello stesso e il target conseguito.

L'analisi descrittiva di quanto analiticamente riportato nell'Allegato 4 con riferimento agli obiettivi dell'Area, può essere così sintetizzata.

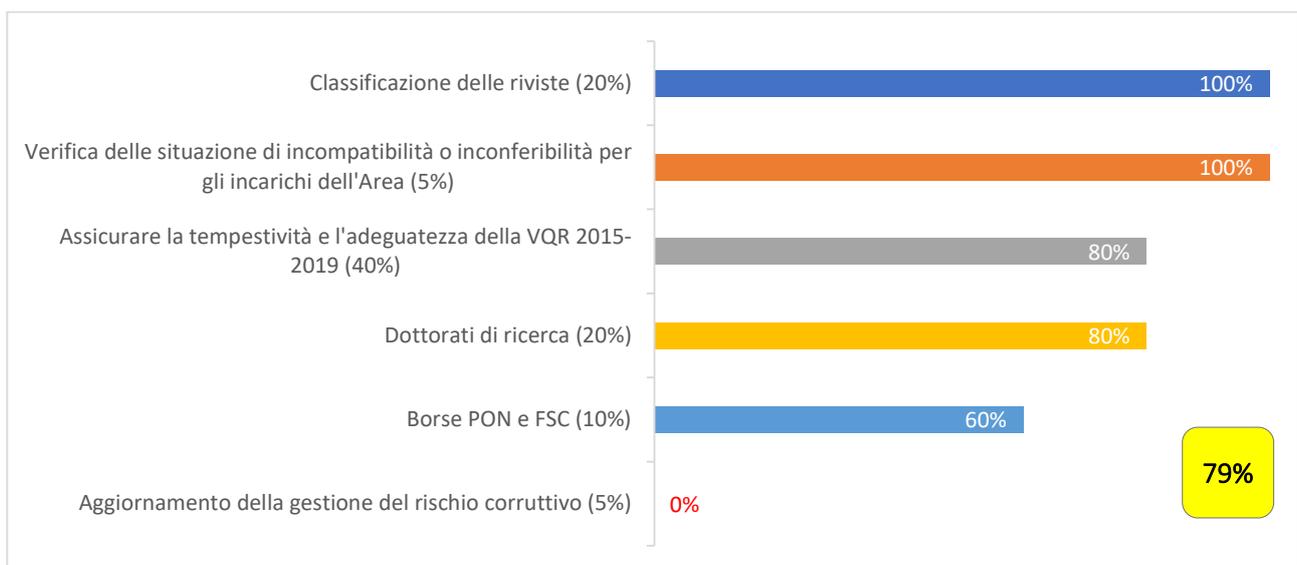
1. La realizzazione della **VQR 2015-19**, riprendendo l'analogo obiettivo formulato in sede di performance istituzionale, ottenendo un risultato pari all'80% del target previsto. L'area ha portato a termine tutte le attività previste, nella grande maggioranza dei casi rispettando i tempi prefissati. In particolare, si è provveduto ad avviare la selezione dei GEV, e quindi si sono selezionati i candidati, pubblicate le liste e definite le procedure di sorteggio per la selezione. Si è provveduto anche all'aggiornamento del Bando per tener conto di quanto contenuto nel DM Ministeriale 444/2020 ad integrazione del DM 1110/2019. È stata conclusa la nomina dei GEV a seguito del sorteggio e sono poi seguite, in collaborazione con l'Area amministrativa, tutte le procedure necessarie per la contrattualizzazione degli esperti. Nello svolgimento delle attività, l'area ha collaborato con il CINECA per la realizzazione delle interfacce di accreditamento delle Istituzioni e dei ricercatori, che sono state attivate nei tempi previsti.

2. La **classificazione delle riviste**. Nel corso dell'anno si è proceduto al rinnovo, secondo i tempi previsti, dei Gruppi di lavoro incaricati della classificazione; l'area ha altresì completato nei tempi previsti l'istruttoria preliminare di tutte le segnalazioni relative a riviste internazionali ricevute entro il 31/12/2019. Il risultato ottenuto è pari al 100% degli obiettivi.
3. Revisione Linee guida **Dottorato**. Anche in questo caso l'obiettivo riprende quello definito a livello di performance istituzionale e il risultato ottenuto si attesta all'80% del target, tenendo conto che la relativa proposta di linee su cui basare la revisione del Regolamento Dottorati è stata inviata al MUR in data 14 dicembre 2020.
4. Valutazione delle **borse PON e FSC**. Sono state completate entro la fine dell'anno le attività legate alla valutazione delle borse aggiuntive di dottorato di ricerca a valere sul Programma Operativo Nazionale "Ricerca e Innovazione" 2014-2020 (PON) e sul Piano Stralcio "Ricerca e innovazione 2015-2017" (FSC). Tenuto conto che valutazione si è conclusa il 17/12/2020, il risultato raggiunto si attese al 60% dell'obiettivo fissato.
5. Aggiornamento della **gestione del rischio corruttivo** secondo la metodologia di cui all'All. 1 del PNA 2019. Tenuto conto di quanto riportato nella scheda analitica dell'Area, tale obiettivo non è stato raggiunto nei termini previsti dal Piano.
6. Verifica delle situazioni di **incompatibilità e inconfiribilità per gli incarichi** dell'Area. L'obiettivo è stato raggiunto al 100%, grazie alla verifica a campione del 26% degli incarichi ad esperti valutatori conferiti nel corso dell'anno dall'Area.

Il risultato complessivo conseguito si attesta al 79%.

I risultati descritti sono stati conseguiti quasi integralmente attraverso un modello generalizzato di lavoro in modalità a distanza. Pur nelle difficoltà affrontate, emerge che l'Area è riuscita comunque a raggiungere la gran parte degli obiettivi fissati e di questo va riconosciuto il merito a tutti i funzionari e collaboratori dell'Area, che si sono particolarmente contraddistinti nella capacità di sviluppare e condividere nuovi ed efficaci strumenti di collaborazione lavorativa da remoto.

*Figura 6 - Livello di performance raggiunto dall'Area Valutazione della Ricerca rispetto agli obiettivi prefissati*



### 4.2.3 Area Valutazione delle Università e AFAM

Al fine di fornire una puntuale verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Area, ciascuno di essi è analiticamente riportato nell'Allegato 5 con l'indicazione del relativo peso %, degli indicatori scelti per la misurazione dell'obiettivo, dei target di risultato, di un breve rendiconto del risultato raggiunto con la quantificazione dello stesso e il target conseguito.

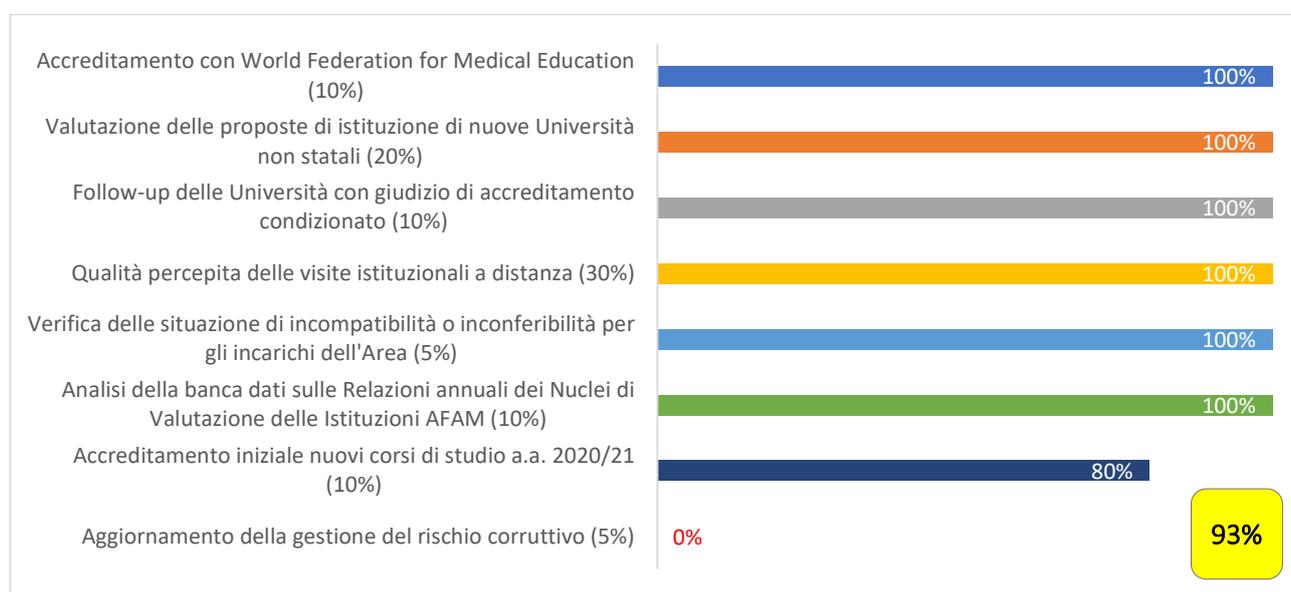
L'analisi descrittiva di quanto analiticamente riportato nell'Allegato 5 con riferimento agli obiettivi dell'Area, può essere così sintetizzata.

1. **Avvio della procedura di accreditamento con World Federation for Medical Education.** Si tratta dello stesso obiettivo ripreso dalla performance istituzionale e rispetto al quale è stato fondamentale il contributo dell'UO AVA afferente all'Area Università. Sono stati presi contatti con WFME, analizzando e raccogliendo la documentazione necessaria per attivare la procedura di accreditamento. Dopo confronto con il Dirigente, il Direttore ed il Consiglio Direttivo la procedura di accreditamento è stata avviata con richiesta formale inviata alla WFME in data 06/11/2020. L'obiettivo è stato raggiunto al 100%.
2. **Valutazione delle proposte di istituzione di nuove Università non statali.** Anche in questo caso si tratta di un obiettivo ripreso dalla performance istituzionale, ma misurato attraverso un diverso indicatore volto a verificare i tempi della valutazione istruttoria di competenza dell'Area. Il tempo medio impiegato per la messa a disposizione del Consiglio Direttivo delle valutazioni delle otto istanze pervenute è stato di 84,5 giorni, rispettando il target dei 90 giorni individuato come target ottimale.
3. **Follow-up delle Università che avevano ottenuto un giudizio di accreditamento periodico condizionato.** In questo caso l'Area ha rispettato i tempi previsti per l'attività istruttoria (analisi delle relazioni dei NdV degli atenei) e la messa a disposizione della relativa valutazione al Consiglio Direttivo. L'obiettivo è stato raggiunto al 100%.
4. **Accreditamento iniziale di nuovi corsi di studio per l'a.a. 2020/21.** Nella prima parte del 2020, come di consueto, l'Area ha proceduto a organizzare e gestire le valutazioni circa l'accREDITamento iniziale dei nuovi corsi di studio proposti per l'a.a. 21-22. La maggior parte delle valutazioni si sono concluse il 18 maggio 2020, con tre giorni di ritardo rispetto ai tempi ottimali. Il risultato raggiunto è pari all'80% del target massimo.
5. **Qualità percepita delle visite di accreditamento iniziale e periodico a distanza.** Nel corso del secondo semestre del 2020 l'Area ha organizzato 7 visite di accreditamento periodico presso Università e 4 visite di accreditamento iniziale presso Scuole Superiori a ordinamento speciale. È stato successivamente sottoposto un questionario ad hoc agli esperti componenti le Commissioni di valutazione, per misurare la qualità del servizio offerto dall'Area nell'organizzazione delle visite. I risultati del questionario (restituito da 69 esperti) hanno evidenziato un elevato livello di soddisfazione, in particolare per il supporto fornito. Il risultato è stato raggiunto al 100%.
6. **Analisi della banca dati sulle Relazioni annuali dei Nuclei di Valutazione delle Istituzioni AFAM.** L'obiettivo che prevedeva la predisposizione di un dettagliato documento di analisi delle relazioni è stato predisposto nei tempi previsti e ha consentito inoltre di dare avvio al lavoro che nel corso del 2021 porterà alla costituzione della rete dei NUV delle Istituzioni AFAM. Il risultato è stato raggiunto al 100%.
7. **Aggiornamento della gestione del rischio corruttivo,** secondo la metodologia di cui all'All. 1 del PNA 2019. Tenuto conto di quanto riportato nella scheda analitica dell'Area, tale obiettivo non è stato raggiunto nei termini previsti dal Piano.
8. **Verifica delle situazioni di incompatibilità e inconfiribilità per gli incarichi dell'Area.** L'obiettivo è stato raggiunto al 100% grazie alla verifica a campione del 24% degli incarichi ad esperti valutatori conferiti nel corso dell'anno dall'Area.

Il risultato complessivo conseguito si attesta al 93%.

Anche in questo caso i risultati descritti sono stati conseguiti quasi integralmente attraverso un modello generalizzato di lavoro in modalità a distanza. Prendendo spunto dai risultati conseguiti va evidenziato lo sforzo compiuto dall'area nel modificare integralmente l'organizzazione delle visite di accreditamento dalla modalità in presenza alla modalità a distanza. Tale revisione, se da un lato ha determinato, anche a causa dell'emergenza da COVID-19, un posticipo nell'organizzazione delle visite, dall'altro ha consentito di mettere a punto una organizzazione che in prospettiva potrebbe portare ad un modello di visita in modalità mista, assicurando un risparmio di costi senza compromettere la qualità delle valutazioni. Si tratta di un percorso di revisione complessiva che, in ogni caso, richiede interventi importanti in fase di selezione e formazione dei valutatori, la messa a punto di un nuovo protocollo di valutazione e migliori funzioni della piattaforma telematica di valutazione.

Figura 7 - Livello di performance raggiunto dall'Area Valutazione delle Università e AFAM rispetto agli obiettivi prefissati



#### 4.2.4 Area Amministrativo-Contabile

Al fine di fornire una puntuale verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Area, ciascuno di essi è analiticamente riportato nell'Allegato 6 con l'indicazione del relativo peso %, degli indicatori scelti per la misurazione dell'obiettivo, dei target di risultato, di un breve rendiconto del risultato raggiunto con la quantificazione dello stesso e il target conseguito.

L'analisi descrittiva di quanto analiticamente riportato nell'Allegato 6 con riferimento agli obiettivi dell'Area, può essere così sintetizzata.

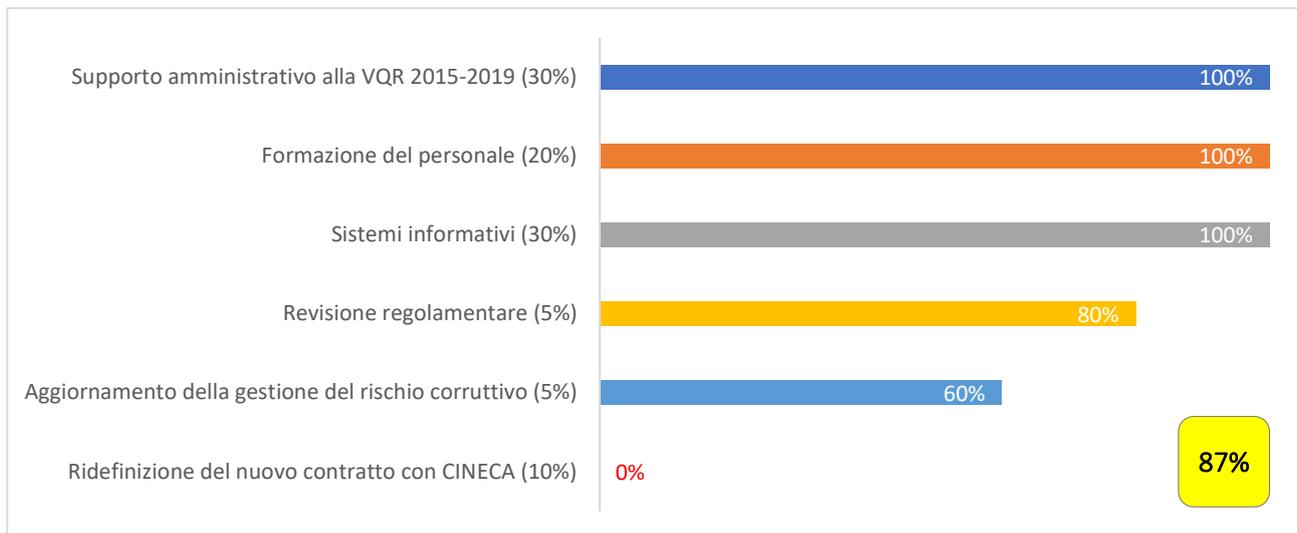
1. **Supporto amministrativo alla VQR 2015-2019.** Per quanto riguarda il reclutamento degli esperti e degli assistenti GEV per l'espletamento della VQR, nel corso dell'anno l'area ha portato a termine tutte le attività previste, rispettando i tempi prefissati e raggiungendo il 100% dell'obiettivo assegnato.
2. **Ridefinizione del nuovo contratto con CINECA.** L'attività per la definizione del nuovo contratto con CINECA, in scadenza ad ottobre 2021, e per l'affidamento in house dei servizi informatici necessari per svolgere l'attività valutativa è tutt'ora in corso. Nel 2020 è stato definito il capitolato tecnico, i livelli di servizio da assicurare e quelli di sicurezza che hanno consentito di acquisire da parte di CINECA l'offerta economica. Per il contesto in cui si è operato il risultato è da ritenersi certamente soddisfacente, anche se l'obiettivo prevedeva l'invio ad Agid della documentazione necessaria per la valutazione preliminare del contratto e pertanto non può ritenersi raggiunto.

3. **Revisione regolamentare.** Rispetto agli obiettivi assegnati e riferiti al regolamento attuativo del GDPR, all'accesso agli atti, agli incarichi esterni al personale, l'Area ha predisposto il regolamento attuativo del GDPR in materia di trattamento dei dati personali, che è stato approvato dal Consiglio Direttivo nei termini previsti, previo coinvolgimento del DPO. Il risultato raggiunto è pari all'80% dell'obiettivo.
4. **Sistemi informativi.** È continuato, nel corso del 2020, il processo di informatizzazione delle infrastrutture e dei processi interni, reso altresì necessario da un diffuso utilizzo dello smart-working quale modo ordinario di svolgere l'attività lavorativa a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19. In relazione alla necessità di assicurare lo svolgimento di riunioni plenarie da parte dei GEV della VQR e degli altri gruppi di esperti che hanno collaborato con ANVUR, è stata virtualizzata la sala conferenze, integrando le funzionalità della piattaforma Teams con le dotazioni già in possesso dell'ANVUR. L'obiettivo è stato assegnato in via d'urgenza e raggiunto nei termini con un risultato del 100%. Altra attività meritevole di evidenza, sia pur non inserita tra gli obiettivi definitivi, è stata quella della migrazione in cloud del server dell'ANVUR, attività particolarmente complessa che ha richiesto un coordinamento articolato di una molteplicità di fornitori esterni durante il periodo di emergenza sanitaria e in assenza di una struttura informatica interna.
5. Aggiornamento della **gestione del rischio corruttivo** secondo la metodologia di cui all'All. 1 del PNA 2019. In relazione alle nuove indicazioni ANAC in materia di anticorruzione, al fine di individuare un livello di rischio basato anche su elementi qualitativi è stata effettuata la mappatura dei processi delle tre UO dell'Area individuando i diversi livelli di rischio per le principali attività. La mappatura è stata ultimata nel mese di ottobre 2020. L'obiettivo è stato raggiunto al 60%.
6. **Formazione del personale.** Si tratta di un obiettivo mutuato anche dalla performance istituzionale. Sia pur in un contesto eccezionale è continuata l'attività formativa, che è stata effettuata secondo la modalità a distanza. Oltre all'attività formativa specialistica riservata ad alcuni dipendenti, sono stati organizzati corsi della durata di due giorni per tutto il personale riguardanti l'utilizzo degli applicativi della piattaforma Microsoft Office 365, individuata quale strumento per favorire un utilizzo integrato di diversi applicativi (posta elettronica, gestione condivisa e archiviazione di file, sistema di videoconferenza) finalizzato a migliorare l'efficienza dei processi e favorire il monitoraggio di obiettivi ed attività. L'obiettivo è stato raggiunto al 100%.

Il risultato complessivo conseguito si attesta all'87%.

Va rilevato che nel corso di un anno complesso come il 2020, la gran parte dei risultati conseguiti dall'Area sono stati ottenuti in condizioni organizzative particolarmente difficili. Vale la pena sottolineare che nel mese di gennaio 2020 è cessata l'unica dipendente assegnata all'UO Contabilità e bilancio, con fortissime ricadute su tutte le attività dell'Area, rendendo necessaria una riorganizzazione interna per consentire il regolare svolgimento delle attività contabili. A partire dal mese di marzo si è aggiunta l'emergenza sanitaria, che ha comportato la necessità di far fronte ad attività straordinarie non previste riguardanti sia l'adozione delle misure interne di contenimento per la diffusione del virus COVID-19, con una intensa attività di confronti sindacali, sia l'introduzione di adeguati strumenti di lavoro per consentire al personale lo svolgimento delle attività da remoto e la relativa rendicontazione. Il periodo di emergenza sanitaria ha accelerato il processo di informatizzazione dell'ANVUR per consentire lo svolgimento delle attività di lavoro a distanza. Grazie al lavoro dell'Area amministrativo-contabile è aumentata la dotazione dei computer portatili che sono stati forniti al personale in abbinamento con i router per la connessione Internet da remoto.

Figura 8 - Livello di performance raggiunto dall'Area Amministrativo Contabile rispetto agli obiettivi prefissati



#### 4.3 Performance individuale del Direttore: obiettivi individuali

Prima di illustrare gli obiettivi e i risultati individuali del Direttore, è opportuno evidenziare che l'anno 2020 è stato in prevalenza dedicato ad assicurare, in un contesto alquanto complesso e fortemente vincolato dalla gestione dell'emergenza pandemica, che l'attività degli uffici dell'Agenzia si potesse svolgere nel rispetto delle varie disposizioni normative che si sono succedute in corso d'anno mantenendo alta l'attenzione alla qualità del lavoro svolto rispetto alle funzioni istituzionali dell'Agenzia.

L'attività principale e sicuramente più complessa è stata quella di mantenere canali di comunicazione costanti con tutto il personale per armonizzare l'organizzazione delle attività rispetto al mutato contesto lavorativo che si è creato nel corso dell'anno. Attività molto *time consuming* è stata anche quella che ha portato alla proposta di nuova organizzazione degli uffici che è stata sottoposta a fine anno all'attenzione del Consiglio Direttivo e che nell'ambito della performance individuale va valutato in termini esclusivamente qualitativi.

Gli obiettivi di performance individuale sono analiticamente riportati nell'**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** 7 con l'indicazione del relativo peso %, degli indicatori scelti per la misurazione dell'obiettivo, dei target di risultato, di un breve rendiconto del risultato raggiunto con la quantificazione dello stesso e il target conseguito.

L'analisi descrittiva degli stessi può essere così sintetizzata.

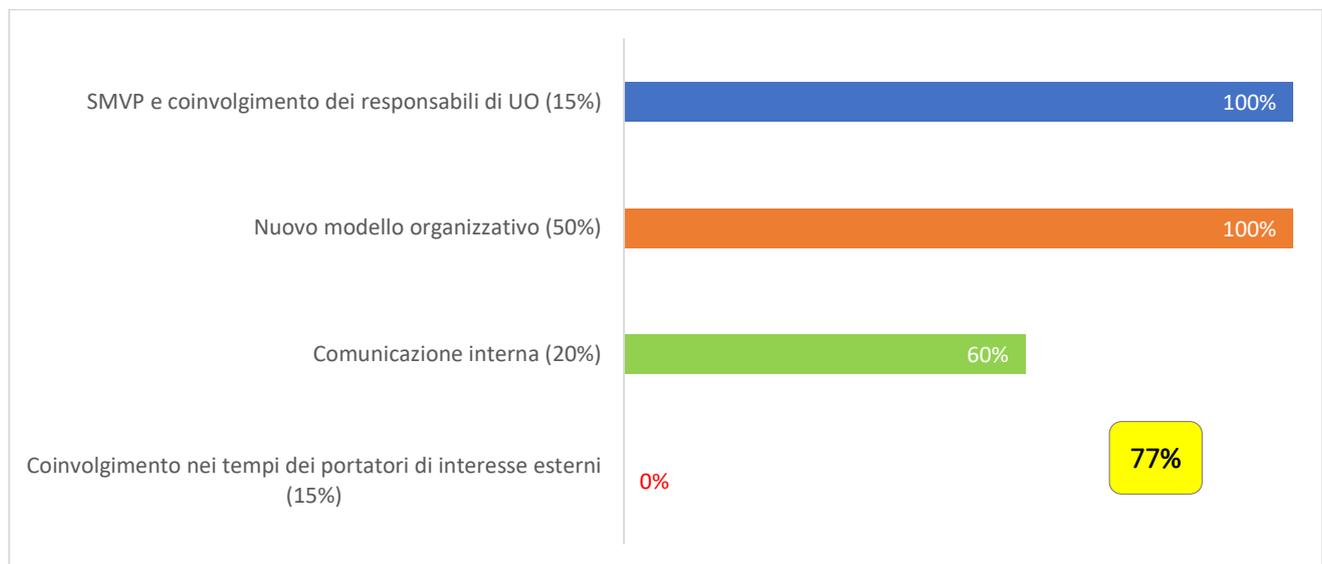
1. **Comunicazione interna.** Con l'obiettivo di assicurare un costante canale di collegamento e comunicazione con il personale dell'Agenzia e dovendo purtroppo fare ricorso esclusivamente alle riunioni a distanza, sono stati programmati e realizzati complessivamente tre incontri finalizzati a condividere lo stato di avanzamento delle principali attività e orientare nella stessa direzione il contributo degli uffici. Rispetto all'obiettivo ottimale, il risultato realizzato si attese al 60%.
2. **SMVP e coinvolgimento dei responsabili di UO.** Al fine di consolidare la cultura della programmazione del raggiungimento degli obiettivi fissati ad inizio anno, nel corso del 2020 si è cercato di dedicare delle sessioni di lavoro specifiche al confronto con Dirigenti e responsabili delle Unità Organizzative. L'indicatore di misurazione dell'obiettivo è stato individuato nel numero di incontri e il risultato raggiunto è stato pari al 100%.
3. **Coinvolgimento nei tempi previsti dei portatori di interesse esterni** (Università e AFAM). Nell'ottica di avviare il percorso di valutazione partecipativa e dialogo aperto con i portatori di interesse dell'Agenzia, nel corso dell'anno sono stati attivati due tavoli di lavoro rispettivamente con il settore universitario e con

il settore delle Istituzioni AFAM. Il tavolo di lavoro per l'Università ha avviato il confronto finalizzato alla revisione delle linee guida per la valutazione periodica delle Università; il tavolo di lavoro per il settore AFAM si è invece concentrato su una dimensione più internazionale e ha coinvolto anche esperti di Agenzie Europee e rappresentanti dell'ESU sul tema dell'assicurazione della qualità e della valutazione del Settore. Entrambi i tavoli di lavoro sono stati attivati con il coinvolgimento del Consiglio Direttivo e coordinati dal Presidente e dal componente delegato per ambito di riferimento. La gestione della procedura amministrativa per l'attivazione dei gruppi di lavoro è stata purtroppo conclusa oltre i termini previsti dall'obiettivo assegnato e nonostante le attività dei tavoli di lavoro si siano realizzate, l'obiettivo non è stato raggiunto nei tempi previsti.

4. **Nuovo modello organizzativo.** Mentre a livello di performance istituzionale era stato definito un obiettivo temporale per la presentazione al Consiglio Direttivo del nuovo modello di organizzazione degli uffici, a livello di performance individuale del Direttore l'obiettivo si configura in termini prettamente qualitativi. L'obiettivo, infatti, era quello di formulare una proposta che fosse coerente con la strategia di sviluppo dell'ente, chiara nella definizione dei compiti e delle funzioni degli uffici e nell'articolazione dei rapporti operativi tra il Presidente e i componenti del Consiglio direttivo con la struttura direzionale e le relative aree. Secondo la valutazione espressa dal Consiglio Direttivo l'obiettivo è stato raggiunto con un risultato pari a ottimo.

Il risultato complessivo conseguito si attesta al 77%.

Figura 9 - Risultato degli obiettivi individuali del Direttore



## 5. Fattori di miglioramento e prospettive

Il percorso avviato nell'anno 2020 con l'adozione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) e con una diversa impostazione anche del Piano della performance e del suo collegamento con il PTA ha rappresentato una discontinuità rispetto al passato. La Relazione sulla performance è il primo momento di valutazione delle novità introdotte. Si tratta di cambiamenti che per svilupparsi in modo adeguato richiedono un orizzonte di implementazione pluriennale. È però già possibile fare alcune considerazioni e delineare delle prospettive evolutive, che in parte sono già state implementate nel Piano della performance 2021. In particolare:

- Nell'ambito della performance istituzionale (e laddove opportuno anche di Area) sarà adottato l'approccio

della valutazione partecipativa, integrando strumenti specifici di coinvolgimento degli stakeholder nel processo di misurazione e valutazione. Le attività e gli obiettivi di performance da sottoporre a valutazione partecipativa e la selezione degli stakeholders da coinvolgere saranno scelti in seno al Consiglio Direttivo in funzione delle priorità strategiche definite per l’Agenzia.

- È certamente migliorato il collegamento tra PTA e Piano della performance, tuttavia va ulteriormente rinforzata la sua funzione di strumento per il miglioramento organizzativo al fine di consentire la realizzazione degli obiettivi strategici e un funzionamento sempre più efficiente ed efficace dell’Agenzia.
- Il ruolo di guida e di indirizzo del Presidente e del Consiglio Direttivo hanno consentito di definire un PTA chiaro e consistente. Nell’ambito del dinamico contesto nazionale e internazionale di riferimento nel quale opera l’Agenzia, potrebbe essere utile anticipare all’aggiornamento del Piano della performance anche un momento di autovalutazione e riflessione infrannuale del Piano strategico.
- Va migliorato il bilanciamento tra target di risultato ancorati al rispetto di termini e scadenze e target su obiettivi di qualità dei processi e valore organizzativo, nonché la declinazione tra obiettivi di performance istituzionale, di area e di UO secondo la logica del cascading.
- Al fine di cogliere gli aspetti multidimensionali (quantitativi e qualitativi) associati al singolo obiettivo e cercando di ridurre il numero di obiettivi, sarebbe auspicabile aumentare gli indicatori associati allo stesso obiettivo.
- L’attuale sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) prevede una sostanziale corrispondenza tra misurazione e valutazione; questo non sempre consente di apprezzare gli sforzi contenutistici e il valore delle attività realizzate per il raggiungimento degli obiettivi. Sarebbe pertanto opportuno aggiornare il SMVP distinguendo tra misurazione e valutazione.
- Vanno potenziati i momenti di monitoraggio e di confronto interno, al fine di aumentare le capacità di ascolto del personale, sia per quanto concerne l’andamento degli obiettivi di performance, sia per migliorare la valorizzazione delle competenze di ciascun dipendente, anche in ottica formativa. In tal senso, la prospettiva è rendere più sistematico il collegamento tra ciclo di performance e sviluppo professionale di tutte le unità di personale, sulla base di competenze, attitudini e necessità organizzative. Il graduale rientro dalla modalità di lavoro agile al lavoro in presenza nella sede potrà certamente contribuire a migliorare questo aspetto di gestione della performance.