

Relazione sulla Performance

Anno 2021

Approvata dal Consiglio Direttivo con delibera n. 131 del 27 giugno 2022.

Validata dall'OIV in data 30 giugno 2022

Sommario

1.	Introduzione.....	3
2.	Analisi del contesto e delle risorse.....	4
2.1	Governance e assetto organizzativo	4
2.2	Stakeholder	6
2.3	Risorse umane	7
2.4	Risorse finanziarie	8
3.	Misurazione e valutazione della performance	10
4.	Sintesi dei principali risultati raggiunti	12
4.1	Performance istituzionale: obiettivi specifici annuali e pluriennali	13
4.2	Performance organizzativa delle Aree: obiettivi operativi annuali	17
4.2.1	Area della Direzione	17
4.2.2	Area Valutazione della Ricerca	18
4.2.3	Area Valutazione delle Università e AFAM.....	20
4.2.4	Area Amministrativo-Contabile.....	21
4.3	Performance individuale del Direttore: obiettivi individuali	23
5.	Fattori di miglioramento e prospettive	24

Allegati: Schede obiettivi di Performance

- Allegato 1 - Performance istituzionale, anno 2021
- Allegato 1 Bis – Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), anno 2021
- Allegato 2 - Performance istituzionale, anni 2022 e 2023
- Allegato 3 – Performance della Direzione, anno 2021
- Allegato 4 - Performance Area valutazione della ricerca, anno 2021
- Allegato 5 - Performance Area valutazione università e AFAM, anno 2021
- Allegato 6 - Performance Area amministrativo contabile, anno 2021
- Allegato 7 - Performance individuale Direttore, anno 2021

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 2021, 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.

Preliminarmente si ritiene opportuno evidenziare che l'anno 2021 è stato il primo interamente gestito secondo gli indirizzi del Consiglio Direttivo che per quattro dei cinque componenti è stato rinnovato nel mese di aprile 2020. La maggiore conoscenza reciproca tra la struttura direzionale e i componenti del Consiglio Direttivo, la condivisione degli obiettivi di performance, il fondamentale contributo di indirizzo (ma anche operativo) dei consiglieri nell'ambito delle deleghe loro attribuite, nonché l'attenzione e l'impegno costante dei Dirigenti e del personale assegnato alle unità organizzative direttamente coinvolte in ciascun obiettivo, hanno certamente favorito il raggiungimento di molti obiettivi di performance.

Va tuttavia evidenziato che nel corso dell'anno si sono registrate alcune criticità che in parte hanno inciso sulla realizzazione di tutti gli obiettivi di performance. Si segnalano in particolare:

- l'indebolimento della struttura tecnica e amministrativa determinata dall'uscita di alcune unità di personale comandate obbligatoriamente presso altre amministrazioni (in particolare Ministeri) in concomitanza dell'avvio del PNRR;
- l'eccessiva difficoltà a programmare e organizzare le attività dell'ANVUR che spesso si collocano lungo la filiera dei provvedimenti di carattere ministeriale e, a seconda del tipo di provvedimento, a monte o a valle degli stessi. Conseguentemente i processi dell'Agenzia risentono delle accelerazioni o dei rallentamenti di processi esterni alla stessa con la necessità di adeguare di volta in volta la propria attività senza possibilità di programmarla e distribuirla in modo organizzato.

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 2021 hanno caratterizzato il ciclo della performance dell'ANVUR:

- descrizione nella parte testuale del Piano della performance 2021 – 2023 dell'iter che ha condotto alla definizione degli obiettivi e del loro ancoraggio alla pianificazione strategica dell'Agenzia, stabilita dal Consiglio Direttivo nel Piano Triennale delle Attività 2021-2023;
- introduzione di ulteriori informazioni nello schema degli obiettivi, in particolare associando agli obiettivi operativi delle Aree dirigenziali il riferimento agli obiettivi e indicatori di performance istituzionale;
- frequenza quadrimestrale del monitoraggio degli obiettivi;
- adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) quale parte integrante del Piano della performance nonché strumento funzionale a realizzare un'adeguata attuazione e un progressivo sviluppo del lavoro agile all'interno dell'Agenzia.

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 2021.

La seconda parte espone puntualmente le attività svolte nel corso del 2021 e i connessi risultati raggiunti, con la possibilità di analizzarli nel dettaglio sia a livello istituzionale che a livello delle singole Aree dirigenziali. In

questa parte si focalizza altresì l'attenzione sul monitoraggio degli obiettivi pluriennali contenuti nel Piano 2021-2023, vale a dire quelli relativi al biennio 2022-2023, in merito al loro eventuale mantenimento o revisione attuato con il Piano della performance 2022-2024.

La terza 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 2021 è stato ancora in parte condizionato dall'emergenza sanitaria Covid-19, che ha determinato, fino alla prima metà del mese di ottobre, il ricorso al lavoro agile quale modalità ordinaria di lavoro. A partire dalla seconda metà di ottobre, anche tenendo conto delle disposizioni del Ministro della Pubblica amministrazione, è ripreso con maggiore continuità il lavoro in presenza per almeno la metà della prestazione lavorativa di ogni unità di personale.

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 2021 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 costituiti dal **Presidente**, dal **Consiglio Direttivo** e dal **Collegio dei revisori dei Conti**.

Per l'intero anno 2021 il **Consiglio Direttivo** dell'ANVUR è stato costituito da 5 componenti: il **Presidente**, prof. Antonio Felice Uricchio, 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. Menico Rizzi (referente per le "Attività di ricerca inerente alla valutazione") e il prof. Massimo Tronci (referente per le attività inerenti alla "Valutazione delle Università").

Il **Collegio dei revisori dei Conti** è presieduto dal Consigliere della Corte dei Conti dott.ssa Fabia D'Andrea (designata dal Ministro dell'Università e della Ricerca), subentrata a dicembre 2021 al consigliere dimissionario dott.ssa Chiara Bersani, 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).

Pur non essendo un Organo di governo, nell'ambito dell'organizzazione dell'Agenzia è altresì previsto dall'articolo 11 del DPR 76/2010 il **Comitato consultivo**, costituito da 17 componenti rappresentativi di tutti i portatori di interesse del sistema universitario e della ricerca a livello nazionale e internazionale, che formula pareri e proposte al Consiglio Direttivo. Il Comitato Consultivo è stato ricostituito nel corso dell'anno 2021 ed è presieduto dal prof. Guido Martinelli.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) esercita il controllo strategico dell'Agenzia, ai sensi dell'art. 6 del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286 e svolge i compiti previsti dagli articoli 6, 7 e 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, inerenti tutte le varie dimensioni del sistema e del Piano della Performance. L'OIV dell'Agenzia è cambiato nel corso dell'anno 2021 e dal mese di aprile è stato nominato il dott. Bruno Carapella.

Per quanto riguarda l'attività operativa e gestionale, ai sensi dell'art. 12 del DPR n. 76/2010, l'Agenzia è organizzata in una **struttura direzionale generale** articolata in **tre direzioni**: Amministrativo-Contabile, Valutazione delle Università e Valutazione della Ricerca. A capo della struttura direzionale generale e

organizzativa è posto il Direttore, dott. Daniele Livon, dirigente di prima fascia a tempo determinato, mentre le tre Aree sono dirette da Dirigenti di seconda fascia a tempo indeterminato.

Nelle successive Figure 1 e 2 sono riportati l'assetto di governance e organizzazione dell'Agencia in vigore al 31 dicembre 2021 e quello che entrerà in vigore nel corso dell'anno 2022, tenuto conto di quanto deliberato dal Consiglio Direttivo ad agosto 2021 e del nuovo regolamento di organizzazione e funzionamento adottato con delibera del Consiglio Direttivo a febbraio 2022.

Figura 1 - Governance e Organigramma dell'ANVUR al 31 dicembre 2021

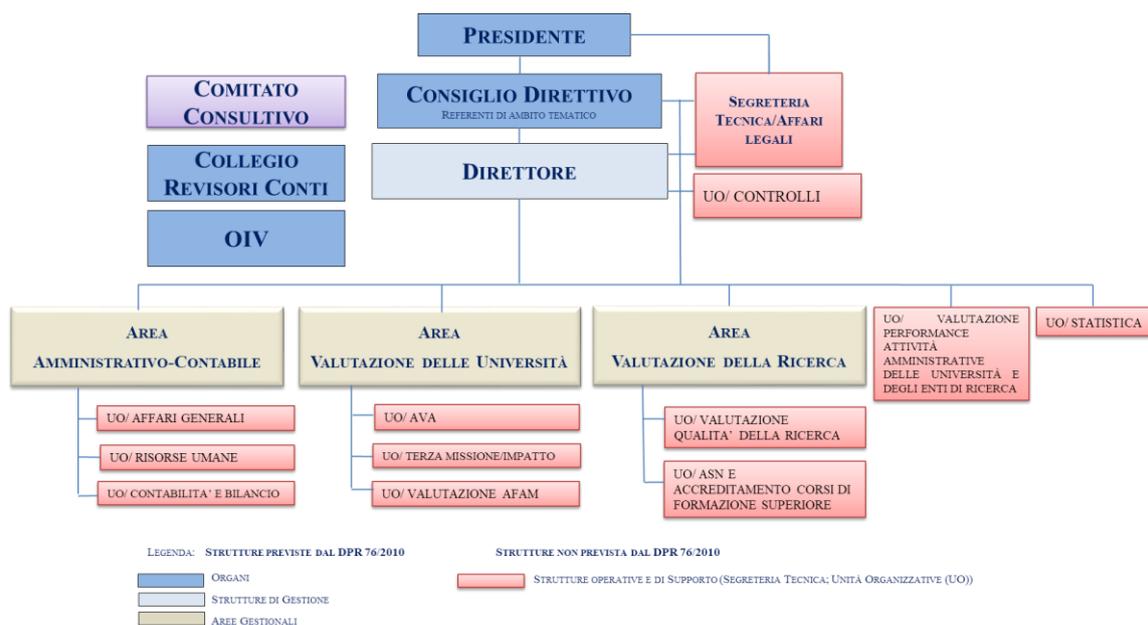
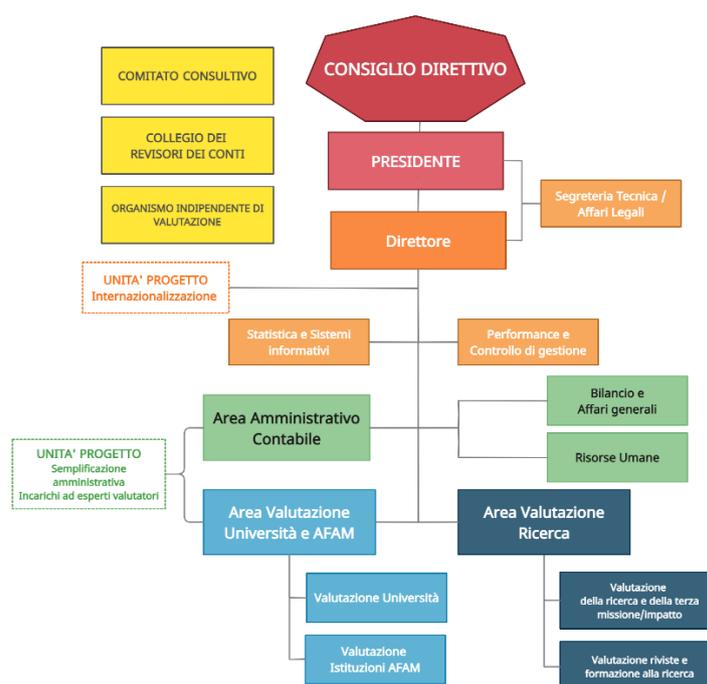


Figura 2 - Governance e Organigramma dell'ANVUR previsto dal 1° luglio 2022



2.2 Stakeholder

L'attività dell'Agenzia è andata sviluppandosi nel corso degli ultimi anni e con essa anche il livello di confronto e partecipazione con gli stakeholder esterni. Si sta consolidando un modello di Agenzia fortemente aperta al dialogo nella definizione delle metodologie di valutazione; conseguentemente l'impegno al confronto e al coinvolgimento dei portatori di interesse rappresenta una modalità di lavoro che si sta affermando in tutti gli ambiti di valutazione di competenza dell'Agenzia.

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, convertito con modificazioni dalla L. 5 marzo 2020, n. 12. Al Ministro dell'Università e della Ricerca, oltre al compito di proporre al Presidente della Repubblica i nominativi dei componenti del Consiglio Direttivo, compete, ai sensi dell'art. 2, comma 2 del DPR 76/2010, l'approvazione del Programma Triennale delle Attività (PTA) predisposto e adottato dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia.

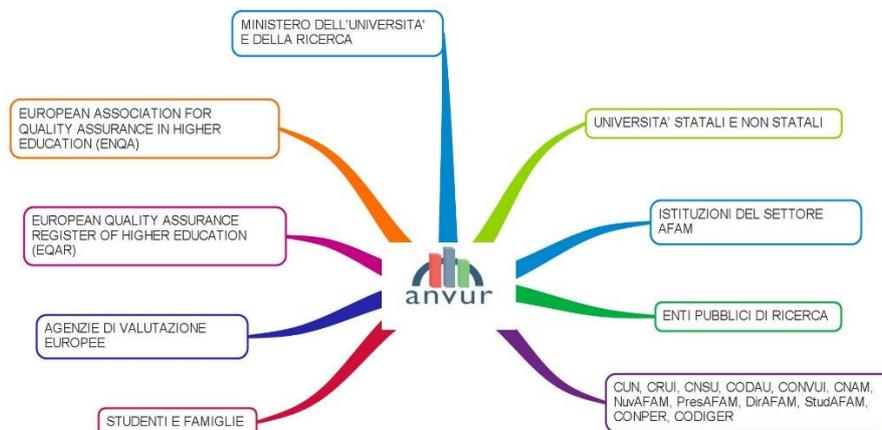
Gli altri stakeholder di riferimento dell'Agenzia sono costituiti dalle 98 **Istituzioni universitarie**, cui si aggiungono le oltre 150 **Istituzioni AFAM** e 20 **Enti Pubblici di Ricerca** e, più in generale, tutti i soggetti che in forma aggregata o individuale sono interessati direttamente o indirettamente 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. È opportuno richiamare, in particolare, le Associazioni rappresentative delle comunità appartenenti alle istituzioni valutate dall'Agenzia: tra queste la Conferenza dei Rettori delle Università italiane (**CRUI**), il Consiglio Universitario Nazionale (**CUN**), il Consiglio nazionale degli studenti universitari (**CNSU**), il Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie (**CODAU**), il Coordinamento nazionale dei Nuclei di Valutazione delle Università Italiane (**CONVUI**), il Consiglio Nazionale per l'Alta Formazione Artistica e Musicale (**CNAM**), la Rete dei Nuclei di Valutazione AFAM (**NuvAFAM**), le Conferenze dei Presidenti delle Istituzioni AFAM (**PresAFAM**), le Conferenze dei Direttori delle Istituzioni AFAM (**DirAFAM**), le Conferenze delle Consulte degli studenti AFAM (**StudAFAM**), la Consulta dei Presidenti degli EPR (**CONPER**), la Conferenza permanente dei Direttori Generali degli EPR (**CODIGER**).

Va inoltre segnalato che nel corso dell'anno 2021 l'Agenzia ha partecipato attivamente al laboratorio sulla valutazione partecipativa condividendo l'approccio secondo il quale la valutazione della performance avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, coinvolgendo non solo gli utenti esterni ma anche quelli interni e comprendendo diversi ambiti e strumenti. Nell'ambito di tale laboratorio, coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Agenzia ha condiviso e illustrato gli strumenti e le modalità utilizzate per valorizzare tale approccio rispetto alle proprie attività.

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 nel corso dell'anno 2021 ha partecipato alla progress visit della stessa ENQA. Nel corso dell'anno 2023 l'Agenzia è attesa dalla nuova valutazione di ENQA e dalla valutazione dell'European Quality Assurance Register of Higher Education (**EQAR**). A tali appuntamenti si aggiungerà inoltre la valutazione della World Federation for Medical Education (WFME) statunitense. L'Agenzia collabora inoltre con le Agenzie di valutazione degli altri Paesi e con gli organismi internazionali rilevanti per l'attività svolta; come risulterà nell'illustrazione dei risultati della performance tale attività sta sviluppando e consolidando una serie di importanti rapporti a livello internazionale.

La Figura n. 3 riassume, in uno schema ad albero, i principali stakeholder dell'Agenzia.

Figura 3 - 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, oltre al Direttore Generale. Tenuto conto delle procedure di reclutamento concluse al 31/12/2021 la suddetta dotazione risulta formalmente coperta con **38 unità di personale**, distribuite secondo le qualifiche indicate nella seguente tabella.

Tabella 1 - Organico dell'ANVUR al 31/12/2021

Consistenza organico	Dotazione organica	Posti coperti al 31.12.2021	Personale effettivamente in servizio al 31.12.2021
Dirigente II fascia	3	3	3
Funzionario amministrativo-giuridico-contabile	11	8*	6
Funzionario valutatore tecnico	25	23**	18
Coadiutore	6	4	4
Totale	45	38	31

*include 1 funzionario in aspettativa e 1 funzionario in comando presso altra amministrazione

** include 2 funzionari in comando presso altra amministrazione e 3 funzionari in aspettativa

Va tuttavia rilevato che il numero di 38 unità di personale in servizio rispecchia un dato formale rispetto al quale, alla data del 31/12/2021, non corrispondeva analoga disponibilità sostanziale. In particolare, soprattutto a seguito dell'avvio del PNRR, diversi funzionari dell'Agenzia sono stati comandati da altre amministrazioni centrali (in primis Presidenza del Consiglio e Ministeri) per essere collocati nelle strutture di missione che si occupano della gestione dei fondi e dei programmi del Piano. Considerato che alcuni altri funzionari sono in posizione di aspettativa, al 31/12/2021 il numero di **persone effettivamente in servizio** presso l'Agenzia è pari a **31 unità**. Un numero assolutamente insufficiente per svolgere con una equa ripartizione del carico di lavoro tutte le attività di competenza dell'Agenzia.

Tenuto conto delle molteplici funzioni nel campo della valutazione, il D.P.R. 76/2010 prevede che per lo svolgimento dei compiti istituzionali, oltre al personale in organico, l'Agenzia possa avvalersi di esperti della valutazione. Nella successiva tabella è riportato il dato relativo al 2021 durante il quale il numero di esperti valutatori esterni che hanno collaborato con l'ANVUR è stato pari a 12.225, rappresentati prevalentemente (11.289 unità) dai referee della VQR 2015-2019.

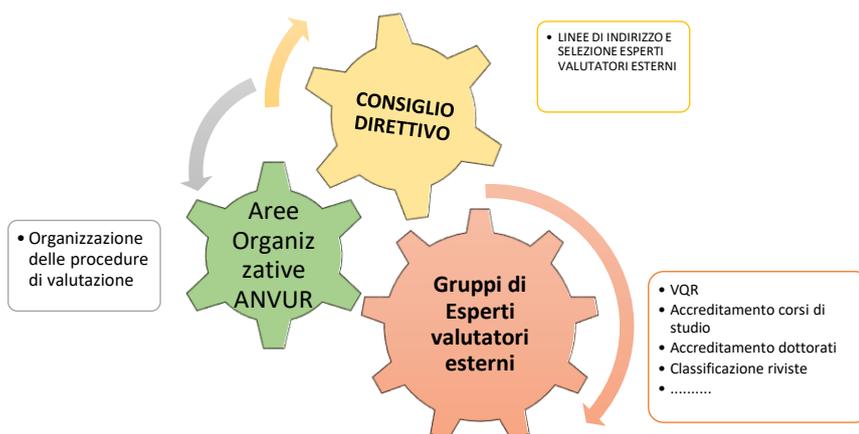
Tabella 2 - Esperti della valutazione 2021

Esperti di Valutazione	2021
Esperti a supporto della struttura	7
Esperti CEV, AFAM, Dottorati, ecc.	260
Esperti VQR e assistenti al supporto dei GEV	669
Referee per VQR 2015-2019	11.289
Totale	12.225

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 4) che nel corso del 2021, anche a seguito dello svolgimento della VQR 2015-2019 di cui si dirà successivamente, ha notevolmente incrementato il numero di esperti valutatori esterni.

Figura 4 - 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 2021, garantisce la piena sostenibilità delle attività istituzionali e assicura, con ampi margini, la copertura dei costi fissi di struttura e dei costi variabili riconducibili alle attività di valutazione. Anche se nell'anno 2021 si è registrato un risultato di competenza negativo, è infatti opportuno evidenziare che si tratta di un risultato previsto in concomitanza della conclusione della VQR 2015-2019 per la quale sono state utilizzate specifiche risorse dall'avanzo di amministrazione vincolato dell'anno 2020. Conseguentemente l'avanzo di amministrazione al 31/12/2021, seppur in riduzione, si attesta a ben 19,7 milioni di euro, di cui 17,2 milioni di euro qualificabili come avanzo libero.

Tabella 3 - Bilancio 2021, risultato di competenza e Avanzo di amministrazione

Descrizione	31/12/2021	31/12/2020	Differenza
Fondo cassa	27.643.871,90 €	27.152.911,95 €	490.959,95 €
Avanzo di amministrazione	19.700.854,48 €	22.943.433,53 €	-3.242.579,05 €
di cui libero	17.177.735,47 €	13.033.620,77 €	4.144.114,70 €
di cui vincolato	2.523.119,01 €	9.909.812,76 €	-7.386.693,75 €
Risultato di competenza	-3.611.294,77 €	3.014.653,96 €	-6.625.948,73 €

Relativamente alle voci di entrata e come riportato dalla successiva tabella, il bilancio 2021 dell'Agenzia si attesta a circa 9,6 milioni di euro, quasi integralmente riconducibili, al netto delle partite di giro, ai trasferimenti statali per il funzionamento.

Tabella 4 - Bilancio 2021, voci di entrata

Entrate	Importo	%
Finanziamento Statale-funzionamento	€ 7.694.197,00	79,93%
Entrate diverse	€ 103.954,07	1,08%
Partite di Giro	€ 1.828.582,27	18,99%
Totale entrate	€ 9.626.733,34	100,00%

Relativamente alle voci di spesa, il bilancio 2021 si attesta a circa 13,2 milioni di euro, di cui oltre il 60% riconducibili ai costi di struttura (organi, personale ed esperti della valutazione).

Tabella 5 - Bilancio 2021, voci di uscita

Spese	Importo	%
Uscite per gli organi dell'ente	€ 1.033.184,66	7,80%
Oneri per il personale in attività di servizio	€ 2.303.935,54	17,40%
Esperti di elevata professionalità	€ 5.100.154,70	38,53%
Acquisizione beni e servizi	€ 1.494.812,94	11,29%
Uscite non classificabili	€ 714.581,66	5,40%
Acquisizione beni durevoli	€ 762.776,34	5,76%
Partite di giro	€ 1.828.582,27	13,81%
Totale uscite	€ 13.238.028,11	100,00%

3. Misurazione e valutazione della performance

Riprendendo quanto anticipato in modo sintetico nell'introduzione, è opportuno evidenziare che, in continuità con il 2020, anche per l'anno 2021 l'Agenzia è intervenuta cercando di apportare dei miglioramenti nella progettazione del Piano della performance, in funzione dell'esperienza maturata negli anni precedenti, con la finalità primaria di rendere tale strumento il centro dell'apprendimento e del miglioramento organizzativo.

Tuttavia, nel corso dell'anno, dopo l'approvazione del Piano della performance 2021 – 2023 avvenuta con delibera del Consiglio Direttivo del 15 febbraio 2021 e all'esito dei due monitoraggi quadrimestrali del mese di maggio e del mese di settembre, si è reso necessario un successivo aggiornamento disposto con la delibera del Consiglio Direttivo del 23 settembre 2021. Si riportano di seguito i principali aggiornamenti intervenuti:

- Nell'ambito della valutazione della Ricerca, è stata rinviata al 2022 la definizione delle nuove Linee Guida per la valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca (vigilati e non dal MUR) a causa della temporanea sospensione nelle comunicazioni con la Consulta dei Presidenti degli Enti di Ricerca (CONPER) e con il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) per il cambio dei relativi vertici istituzionali.
- Nell'ambito del settore Università, sono stati modificati indicatori e target dell'obiettivo relativo al nuovo modello di valutazione delle università (AVA3) per renderli coerenti con l'attività richiesta ad ANVUR nell'ambito del DM 289/2021 (Linee guida della programmazione triennale 2021-2023 del MUR) e tenendo altresì conto di quanto emerso nel corso della progress-visit di ENQA relativamente al confronto/coinvolgimento degli stakeholder. Come diretta conseguenza è stato modificato anche l'indicatore relativo alla costituzione degli albi degli esperti valutatori che, per la parte di valutazione e accreditamento periodico, è stato posticipato all'anno 2022 a seguito dell'adozione del modello AVA 3.0.
- Nell'ambito dello sviluppo organizzativo, è stato eliminato l'obiettivo relativo alla stipula del contratto integrativo del personale in attesa dell'entrata in vigore del nuovo CCNL e, per la parte relativa alla comunicazione, anche tenendo conto dei tempi di espletamento della gara per il servizio di ufficio stampa, sono stati rivisti i termini di attivazione del servizio stesso e di riprogettazione del sito web dell'Agenzia. Va altresì ricordato che, pur mantenendone la struttura e la strategia complessiva, si è proceduto ad alcuni correttivi negli indicatori previsti dal POLA per tenere conto del quadro regolamentare e normativo che nel corso dell'anno è mutato (ad. es. posticipazione al 2022 dello schema dell'accordo individuale alla luce del nuovo CCNL).
- Nell'ambito delle ulteriori attività istituzionali dell'Agenzia, a causa del maggior carico di lavoro derivante dalle attività ordinarie e dalle attività che si sono aggiunte in corso d'anno, si è proceduto a posticipare all'anno 2022 la data di presentazione del Rapporto Biennale e prevedere la definizione delle bozze dei capitoli dello stesso entro l'anno 2021; si è inoltre aggiunto l'obiettivo di organizzare e completare le attività richieste all'Agenzia dal DM 289 del 25/3/2021 e riferite alla valutazione dei programmi presentati dagli atenei nell'ambito della Programmazione triennale ministeriale 2021-2023.

Proseguendo nel percorso avviato nell'anno precedente e coerentemente con il SMVP, nell'anno 2021 i pesi degli obiettivi assegnati a Direttore, Dirigenti e personale sono stati definiti cercando di valorizzare sempre di più la dimensione collettiva della performance (istituzionale e organizzativa), soprattutto per i livelli apicali.

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

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

Tabella 6 - Pesì degli obiettivi relativi alle dimensioni di performance per ruolo

2021	PESO OBIETTIVI				COMPETENZE E COMPORAMENTI	Totale
	Obiettivi istituzionali	Obiettivi operativi di Area	Obiettivi operativi di U.O.	Obiettivi individuali		
Direttore	40%	15%	-	15%	30%	100%
Dirigenti	20%	50%	-	-	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%

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 prevedere che gli stessi pesino tra il 10% e il 20% della valutazione di ogni Responsabile di UO. In fase applicativa anche per l'anno 2021, per quanto riguarda la Dirigenza, si è deciso di non assegnare obiettivi individuali 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).

Nel piano della performance 2021-2023 l'Agenzia ha altresì sviluppato ulteriori interventi sul versante della valutazione esterna, sia a livello di performance istituzionale che organizzativa. In tal senso si ritiene che il Piano dell'Agenzia sia già dal 2021 orientato alle disposizioni normative introdotte nell'anno 2021 e in fase di perfezionamento nell'anno 2022 che definiranno il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)¹. Si richiamano al riguardo i diversi obiettivi e indicatori che attribuiscono a soggetti esterni il compito di partecipare alla valutazione dell'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) con riferimento all'aderenza del modello di valutazione nazionale agli standard internazionali richiesti per la valutazione degli atenei con corsi di laurea a ciclo unico in Medicina e Chirurgia con l'obiettivo di giungere ad una valutazione positiva entro l'anno 2023.
- Esito positivo nell'anno 2021 della progress visit da parte dell'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), successiva conferma della valutazione positiva da parte di ENQA e, soprattutto, iscrizione all'European Quality Assurance Register (EQAR). Al riguardo l'Agenzia è impegnata a proporre la propria candidatura nel 2022 e il risultato potrà essere verificato tra la fine dell'anno 2023 e l'inizio del 2024.

¹ Articolo 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

- Grado di soddisfazione delle Istituzioni mediante la somministrazione di un apposito questionario in merito all'organizzazione e al supporto nello svolgimento delle procedure di accreditamento delle strutture di ricerca, di accreditamento dei ricercatori e di conferimento dei prodotti della VQR 2015-19.
- Grado di soddisfazione del personale dell'Agenzia in relazione allo svolgimento del lavoro agile rilevato con un articolato questionario i cui risultati hanno consentito di ottenere, oltre che una fotografia veritiera delle condizioni della nuova modalità di lavoro, anche indicazioni preziose per la programmazione degli interventi definiti nel POLA 2021-23 e aggiornati con il POLA 2022-24. Il questionario, con alcune modifiche, è stato somministrato nel corso dell'anno 2021 e anche agli inizi dell'anno 2022 per misurare le variazioni nei livelli di soddisfazione del personale.

Di pari passo con la maggiore attenzione rivolta alla valutazione esterna e come anticipato in premessa, è proseguita la partecipazione dell'Agenzia al Laboratorio coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica sul tema della valutazione partecipativa. Nell'ambito del tavolo di lavoro, l'Agenzia si è concretamente impegnata con una serie di attività che, in aggiunta alla valutazione esterna, hanno determinato o stanno determinando importanti passi in avanti. Ci si riferisce, a titolo esemplificativo:

- al maggiore confronto con il Comitato consultivo ai fini della redazione del Piano delle attività 2022-2024;
- al coinvolgimento diretto degli stakeholder nella redazione della proposta di Linee Guida per l'accreditamento dei dottorati di ricerca che nel corso dell'anno 2022 ha fatto seguito all'adozione del nuovo regolamento dottorati (DM 226/2021);
- al coinvolgimento diretto degli stakeholder nella elaborazione delle Linee Guida per l'accreditamento periodico dei corsi di studio e delle sedi.

Va infine sottolineato che anche al fine di rendere il Piano della performance dell'Agenzia il più leggibile, aggiornato e, in definitiva, utile, nel corso dei primi mesi dell'anno 2022 è stato acquistato un software dedicato per informatizzare tutto il processo di attribuzione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione degli obiettivi del triennio 2022-2024.

4. Sintesi dei principali risultati raggiunti

Tenendo conto del PTA 2021-2023, le principali dimensioni di performance dell'anno 2021 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. Altrettanto rilevante è il valore organizzativo della modalità con la quale sono stati conseguiti i risultati della performance che sono il frutto di un lavoro di squadra dove è opportuno riconoscere l'importante ruolo rivestito dai componenti del Consiglio Direttivo che hanno contribuito, con un dialogo e lavoro costante con il Direttore e i Dirigenti, a realizzare la gran parte degli obiettivi.

Ciascuna delle linee strategiche definite nel PTA 2021 – 2023 (internazionalizzazione, valutazione della ricerca e ricerca sulla valutazione, valutazione delle università, alta formazione artistica, musicale e coreutica, attività specifiche di rilevanza istituzionale, organizzazione interna) è stata declinata negli obiettivi che sono descritti nei successivi paragrafi e variamente definiti a livello istituzionale e organizzativo 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 emerge che per ciascuna dimensione di performance sono stati declinati un numero diverso di obiettivi e per ciascuna di esse si è registrato un diverso livello di raggiungimento dei risultati. Complessivamente gli obiettivi di **performance istituzionale** dell’Agenzia sono stati realizzati per il **92,2%**, gli obiettivi di **performance organizzativa** sono stati conseguiti con un risultato complessivo che varia **dal 92% al 100%**.

Tabella 7 - Performance Istituzionale e organizzativa

OGGETTO	NUMERO OBIETTIVI	RISULTATO
PERFORMANCE ISTITUZIONALE	6	92,2%
PERFORMANCE AREA DIREZIONE	2	100,0%
PERFORMANCE AREA RICERCA	5	100,0%
PERFORMANCE AREA UNIVERSITA' E AFAM	7	96,0%
PERFORMANCE AREA AMM - CONT.	5	92,0%

È altresì 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 di ogni obiettivo all’interno di ciascuna Area che è stato definito in relazione alla complessità dello stesso e all’impatto all’interno e all’esterno dell’organizzazione.

4.1 Performance istituzionale: obiettivi specifici annuali e pluriennali

Mentre nell’introdurre il paragrafo 4 l’attenzione è stata posta in termini generali alle dimensioni di performance dell’anno 2021, 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 qualifica la traduzione organizzativa degli obiettivi che derivano dalle linee strategiche contenute nel piano delle attività 2021-2023 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 Obiettivo strategico è indicato 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.

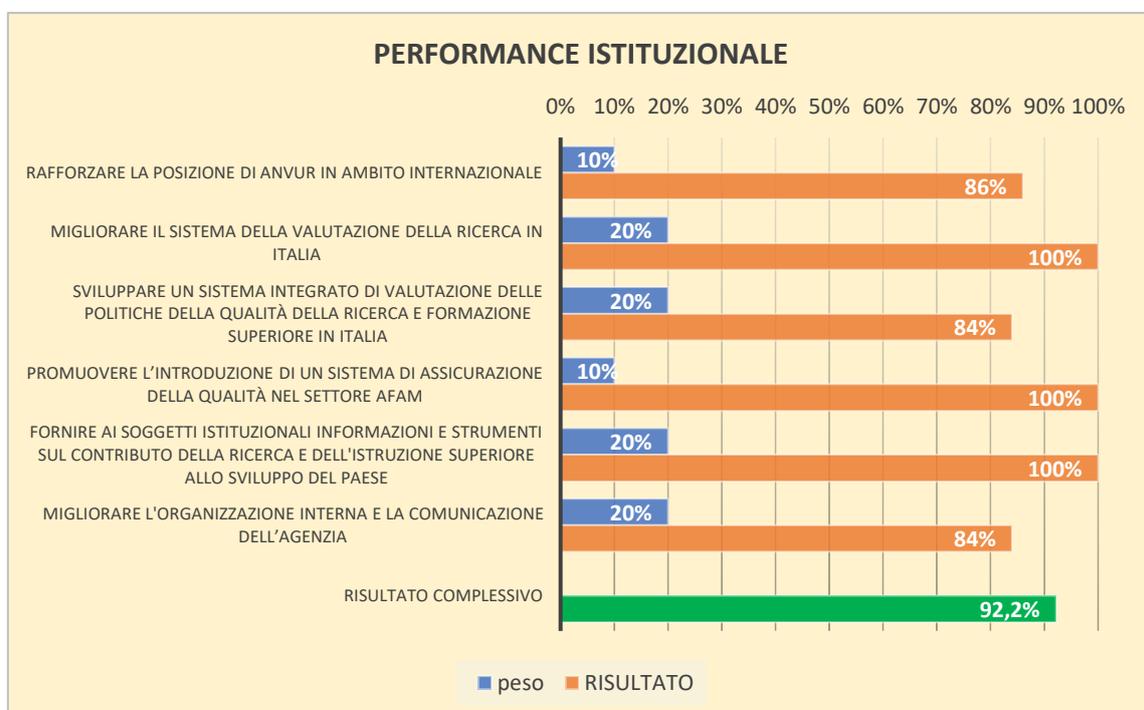
1. L’obiettivo strategico dell’**internazionalizzazione** è stato qualificato attraverso due indicatori. Anche grazie al determinante contributo dei componenti del Consiglio Direttivo è stato ulteriormente rinforzato il posizionamento internazionale dell’Agenzia attraverso l’incremento del numero di **accordi di collaborazione** con le **Agenzie di altri Paesi** e la partecipazioni a **iniziative internazionali**. Ancora più importante è stato il **positivo riscontro** ottenuto dall’Agenzia nell’ambito della **progress visit di ENQA** che,

a distanza di tre anni dalla positiva valutazione che ha consentito all'ANVUR di essere membro di ENQA, va vista anche come momento di preparazione alla visita ufficiale che si terrà nel corso dell'anno 2023. Tenendo conto del diverso peso dei due indicatori, l'obiettivo è stato complessivamente conseguito raggiungendo un **target di risultato dell'86%**.

2. In continuità con l'anno precedente, la principale attività in ambito di **Ricerca** è stata la gestione 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. A livello di obiettivo di performance istituzionale, si è quindi completata la fase di conferimento dei prodotti e dei casi studio e si è dato avvio alle valutazioni da parte dei GEV. Tali attività hanno richiesto all'Agenzia, in collaborazione col CINECA, di sviluppare le piattaforme e le procedure telematiche che consentissero rispettivamente alle Istituzioni e ai valutatori di realizzare i task previsti dal cronoprogramma del bando VQR. Si è trattato di un lavoro complesso e molto impegnativo che, affrontando e risolvendo diverse criticità, è stato realizzato entro i termini previsti consentendo di raggiungere un **target di risultato pari al 100%**. Va evidenziato che tali attività rappresentano solo marginalmente la quantità e la complessità del lavoro svolto per la VQR 2015-2019 che ha previsto anche lo sviluppo di specifici algoritmi per la valutazione dei prodotti, la selezione dei revisori esterni e, complessivamente, il coordinamento quotidiano delle attività del GEV e degli assistenti GEV. Va infine evidenziato che, anche se non riscontrabile in uno specifico obiettivo di performance, nel corso dell'anno 2021 l'Agenzia ha dedicato molto lavoro e attenzione nel proporre al Ministero i nuovi criteri e indicatori per la revisione del Regolamento dei **dottorati di ricerca**; grazie a tale attività il Ministero ha adottato, alla fine dell'anno 2021, il DM 226/2021 che ha sostituito il precedente DM 45/2013.
3. In ambito di **sviluppo nella valutazione delle Istituzioni della formazione superiore** gli indicatori 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 2021 si è caratterizzato per le proposte formulate nel corso dell'anno al Ministero relativamente ai nuovi criteri e indicatori per la valutazione dei dottorati di ricerca e per l'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi. In particolare, il primo indicatore previsto dalla performance istituzionale era relativo alla formulazione della **proposta** dell'Agenzia al Ministero che ha portato all'adozione del **nuovo DM 1154/2021** (in sostituzione del DM 6/2019) e, con qualche ritardo rispetto al target ottimale, alle conseguenti **Linee guida per l'accreditamento iniziale dei corsi**, previo **coinvolgimento dei portatori di interesse**. Per quanto riguarda il secondo indicatore, riconducibile all'obiettivo strategico complessivo, si è trattato di giungere alla definizione dei nuovi **albi di esperti valutatori** per il settore **AFAM** e per il settore **Università** (in questo caso per l'accreditamento iniziale dei corsi). Tenendo conto del diverso peso dei due indicatori, l'obiettivo è stato complessivamente conseguito con un **target di risultato dell'84%**.
4. Sempre con riferimento al **settore AFAM**, va evidenziato che accanto alle attività ordinarie di valutazione dei corsi e delle Istituzioni, le novità dell'anno 2021 hanno riguardato diversi aspetti, alcuni dei quali parte integrante degli obiettivi di performance istituzionale. È opportuno ricordare il costante impegno dell'Agenzia nel dialogo con il Ministero che ha portato all'aggiornamento di diverse procedure di interesse del settore AFAM. Si evidenziano in particolare il DM 1214/2021 relativo alle procedure e requisiti per l'istituzione di corsi di studio da parte delle Istituzioni AFAM statali in sedi decentrate, la circolare MUR 1071/2021 inerente le procedure di autorizzazione di nuove Istituzioni non statali AFAM e le conseguenti Linee Guida ANVUR, la nota MUR n. 13211/2021 relativa anche all'accreditamento dei Master e le conseguenti Linee Guida ANVUR. Nell'ambito degli obiettivi di performance istituzionale di particolare rilevanza è stato l'impegno dell'Agenzia a valorizzare il ruolo dei Nuclei di valutazione AFAM con la costituzione della **Rete dei NUV AFAM** e l'organizzazione di una serie di eventi di confronto che, tra l'altro, hanno contribuito all'**aggiornamento delle Linee guida** per le relazioni annuali dei Nuclei stessi. Tali attività sono state realizzate in modo ottimale consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.

5. Il quinto obiettivo strategico della performance istituzionale è riferito ad una nuova attività richiesta dal Ministero all'ANVUR nel corso dell'anno a seguito dell'adozione del DM 289/2021 relativo alla **programmazione triennale 2021-2023**. All'Agenzia è stato infatti affidato il compito di procedere alla **valutazione degli indicatori e dei target** proposti dalle università nell'ambito dei programmi di sviluppo presentati al Ministero al fine di ricevere quota parte del finanziamento complessivo pari a circa 200 milioni di euro per il triennio 2021-2023. L'Agenzia si è celermente organizzata per procedere alle valutazioni richieste entro i termini previsti dal Ministero ed è stato possibile conseguire un **target di risultato pari al 100%**.
6. **Sviluppo organizzativo**. Ha rappresentato l'obiettivo strategico a cui sono stati associati il maggior numero di **indicatori (quattro)** e che nell'anno 2021 ha impegnato in misura rilevante l'attività della Direzione e dell'Area amministrativo contabile. Osservando gli indicatori associati all'obiettivo è opportuno focalizzare l'attenzione sulle diverse dimensioni: è stato raggiunto il target minimo in termini di tempo previsto per la presentazione al CD entro l'anno 2021 della bozza di regolamento di organizzazione e funzionamento che è stato poi approvato a febbraio 2022; si è consolidato il lavoro agile come modello di organizzazione interna che si è realizzato grazie alla realizzazione di quasi tutti gli interventi previsti dal POLA dell'ANVUR; sono state portate a termine con largo anticipo rispetto ai tempi previsti le progressioni economiche orizzontali del personale con la prima procedura che ha visto la partecipazione di quasi tutto il personale dell'Agenzia; infine, relativamente al settore della comunicazione, si è dato avvio al nuovo servizio di ufficio stampa, mentre nessuna attività concreta è stata portata a termine per la realizzazione del nuovo sito web. Tenendo conto del diverso peso dei quattro indicatori, l'obiettivo è stato complessivamente conseguito raggiungendo un **target di risultato dell'84%**.

Figura 5 – Risultati di performance istituzionale conseguiti nell'anno 2021



Rispetto agli obiettivi di performance istituzionale sopra descritti, è opportuno evidenziare che per tre di essi è stato raggiunto il target massimo (100%) dell'obiettivo previsto. Si tratta degli obiettivi "Migliorare il sistema della valutazione della ricerca in Italia", "Promuovere l'introduzione di un sistema di Assicurazione della Qualità

nel settore AFAM” e “Fornire ai soggetti istituzionali informazioni e strumenti sul contributo della ricerca e dell'istruzione superiore allo sviluppo del Paese”.

Per tre obiettivi è stato invece raggiunto un target di risultato compreso tra l'84% e l'86%. Utile soffermarsi al riguardo sulle motivazioni degli scostamenti rilevati rispetto al livello ottimale del target.

In merito all'obiettivo “Rafforzare la posizione di ANVUR in ambito internazionale” (target conseguito all'86%) e con riferimento specifico all'indicatore finalizzato a misurare l'esito della valutazione intermedia ENQA si ritiene che dalla lettura del rapporto formulate dalle esperte, emerga un positivo apprezzamento per il lavoro svolto dall'Agenzia; permangono tuttavia delle azioni concrete che vanno portate a termine e che pertanto conducono a ritenere raggiunto il target qualificato come “miglioramento” ma non “significativo miglioramento”.

Con riferimento all'obiettivo “Sviluppare un sistema integrato di valutazione delle politiche della qualità della ricerca e formazione superiore in Italia” (target conseguito all'84%) si è purtroppo subito il ritardo ministeriale nella definizione di un decreto direttoriale (DD 2711 del 27/11/2021) un po' tardivo rispetto al DM 1154 del 14/10/2021 e che ha determinato anche l'allungamento nella predisposizione delle Linee Guida ANVUR per l'accreditamento iniziale dei corsi che sono state presentate ai portatori di interesse il 13/12/2021 (entro 60 gg dal DM 1154 invece che entro 45 gg).

Da ultimo, per quanto riguarda l'obiettivo strategico “Migliorare l'organizzazione interna e la comunicazione dell'Agenzia” (target conseguito all'84%), si evidenzia che due indicatori sono stati realizzati raggiungendo il risultato minimo del 60% e due raggiungendo il risultato massimo del 100%. Il risultato minimo è stato raggiunto rispetto all'indicatore dei tempi di presentazione al CD della proposta del nuovo regolamento di organizzazione (5 mesi dall'approvazione da parte del CD della nuova organizzazione degli uffici): tale termine si è reso necessario per proporre al CD un regolamento qualitativamente completo anche per le parti non direttamente riconducibili all'organizzazione degli uffici ma all'assetto di *governance* dell'Agenzia. Altro risultato minimo è riferito all'indicatore che prevedeva, oltre all'attivazione del servizio di ufficio stampa, anche la ridefinizione delle caratteristiche del sito web dell'Agenzia: questo secondo risultato non è stato possibile da raggiungere tenendo conto della scarsità di risorse di personale a disposizione che potessero seguire il progetto che, probabilmente, è stato programmato senza un'adeguata valutazione di reale fattibilità.

Tenuto conto del diverso peso degli obiettivi di performance istituzionale, la misurazione e l'aggregazione dei risultati ottenuti porta complessivamente al conseguimento di un **target di risultato del 92,2% con riferimento alla performance istituzionale.**

In continuità con l'approccio adottato per la Relazione sulla performance del 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 di performance istituzionale triennali e offrire pertanto una chiave di lettura di ciò che nell'anno 2021 era stato programmato per le annualità 2022 e 2023. 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 indicatore associato agli obiettivi del Piano 2021-2023 e inizialmente associato alle annualità 2022 e 2023 è stato opportunamente evidenziato se i relativi indicatori siano variati o meno con l'adozione del Piano della performance 2022-2024.

Tale analisi evidenzia anche diverse discontinuità nel passaggio dal piano 21-23 al piano 22-24. Tali discontinuità sono riconducibili a diversi fattori in parte dipendenti da priorità modificate negli indirizzi di governo dell'Agenzia, in parte riconducibili al mutato assetto organizzativo che si è indebolito durante l'ultimo

anno e, infine, al quadro di evoluzione della normativa ministeriale in settori che impegnano l'ANVUR rispetto ai diversi ambiti in cui si sviluppa l'attività di valutazione.

Il quadro che emerge è particolarmente importante e testimonia che nel quadro complessivo di sviluppo delle attività dell'Agenzia diversi sono gli ambiti per i quali sono state modificate le priorità o rimodulati gli indicatori. Rispetto ai 25 indicatori previsti nel Piano 2021-2023 e riferiti agli anni 2022 e 2023, si rileva che complessivamente 13 sono stati confermati o leggermente rimodulati e 12 sono stati eliminati (pari al 48%).

Tabella 8 - Indicatori del Piano 2021-23 mantenuti o eliminati nel Piano 2022-24

OBIETTIVO STRATEGICO	PIANO 2021-2023			PIANO 2022-2024			
	INDICATORI 2022	INDICATORI 2023	TOTALE	INDICATORI MANTENUTI	INDICATORI MODIFICATI	INDICATORI ELIMINATI	% INDICATORI ELIMINATI
Rafforzare la posizione di ANVUR in ambito internazionale	1	2	3	3	0	0	0%
Migliorare il sistema della valutazione della ricerca in Italia	6	4	10	2	1	7	70%
Sviluppare un sistema integrato di valutazione delle politiche della qualità della ricerca e formazione superiore in Italia	4	1	5	1	2	2	40%
Promuovere l'introduzione di un sistema di Assicurazione della Qualità nel settore AFAM	1	1	2	0	0	2	100%
Fornire ai soggetti istituzionali informazioni e strumenti sul contributo della ricerca e dell'istruzione superiore allo sviluppo del Paese	1	0	1	1	0	0	0%
Migliorare l'organizzazione interna e la comunicazione dell'Agenzia	2	2	4	2	1	1	25%
TOTALE	15	10	25	9	4	12	48%

4.2 Performance organizzativa delle Aree: obiettivi operativi annuali

Dopo aver illustrato l'andamento della performance istituzionale 2021 e l'aggiornamento dei relativi obiettivi pluriennali fissati per gli anni 2022 e 2023 e ripresi dal Piano 2022 – 2024, l'attenzione si sposta ora ad analizzare i risultati conseguiti nel 2021 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 riferita agli obiettivi della Direzione, può essere così sintetizzata.

1. Maggiore frequenza del **monitoraggio intermedio** degli obiettivi di performance in modo da assicurare che lo stato di realizzazione degli stessi fosse costantemente aggiornato anche alla luce dei cambiamenti intervenuti nel corso dell'anno. Tale obiettivo è stato conseguito pienamente (**100%**) grazie ai due monitoraggi quadrimestrali portati all'attenzione del Consiglio Direttivo.
2. Analoga attenzione è stata data alla fase di **pianificazione strategica** per il triennio 2022-2024 attraverso un confronto e coordinamento continuo con i componenti del Consiglio Direttivo e i Dirigenti per giungere

alla predisposizione delle linee guida del **Piano di attività 2022-2024** agli inizi del mese di **novembre 2021**, ovvero in tempo utile per una presentazione e un confronto con i principali stakeholder dell’Agenzia, coerentemente con il percorso di valutazione partecipativa intrapreso dall’Agenzia.

Tenuto conto dei risultati sopra descritti, l’aggregazione degli stessi porta complessivamente al conseguimento di un **target di risultato del 100% con riferimento alla performance organizzativa della Direzione**.

Figura 6 - 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.

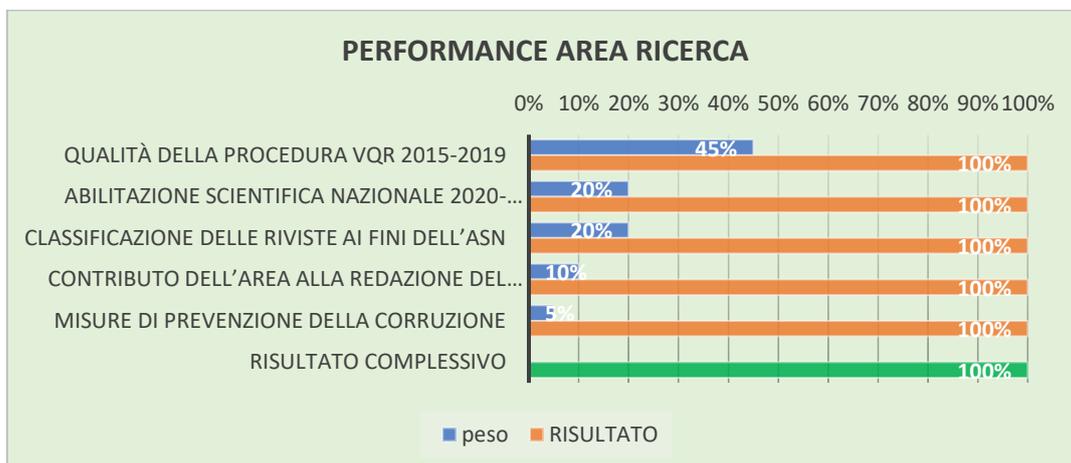
L’analisi descrittiva con riferimento agli obiettivi dell’Area, può essere così sintetizzata.

1. Per quanto riguarda la **VQR 2015-2019**, l’Area ha seguito la realizzazione dell’intero processo valutativo, che si è concluso con l’approvazione finale delle valutazioni da parte dei GEV nei primi mesi del 2022. In particolare, nell’ambito dell’obiettivo assegnato, l’Area ha curato nel rispetto dei tempi previsti e in collaborazione con il Consorzio CINECA lo sviluppo delle interfacce informatiche necessarie per il conferimento dei prodotti e dei casi di studio di terza missione e per la gestione prima e la valutazione poi dei prodotti della ricerca e dei casi di studio conferiti per la valutazione. L’Area ha inoltre assistito, in stretto coordinamento con la Coordinatrice della VQR, prof.ssa Celletti, e con i componenti del Consiglio Direttivo per le aree disciplinari di competenza, i GEV nel processo di valutazione, monitorandone l’attività tramite riunioni settimanali con gli assistenti GEV e attraverso riunioni periodiche con i coordinatori dei gruppi di esperti. L’assistenza ha riguardato anche il processo di selezione dei revisori esterni, per i quali sono stati predisposti gli Albi di riferimento, i cui componenti sono stati selezionati in base a specifici criteri di rilevanza scientifica. L’area ha infine collaborato con l’Area Amministrativa per la gestione dei contratti degli esperti e degli assistenti. Al termine del processo di valutazione, è stata inoltre preparata e somministrata alle Istituzioni partecipanti una indagine sulla soddisfazione rispetto all’assistenza prestata in sede di conferimento e al funzionamento delle interfacce informatiche predisposte. L’indagine ha dato risultati ampiamente positivi, con un voto medio ottenuto sulle varie domande pari a 7,875 in una scala da 1 a 10. Le attività sopra indicate sono state realizzate in modo ottimale consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.

2. Per quanto riguarda l'**Abilitazione Scientifica Nazionale**, l'Area ha curato la verifica della qualificazione scientifica degli aspiranti commissari per la tornata 2021-23; complessivamente sono state verificate le candidature a commissario di 4.382 docenti. A fronte delle verifiche effettuate, sono stati riscontrati a consuntivo errori imputabili alla amministrazione, a seguito di segnalazione pervenute dal Ministero o delle controdeduzioni presentate, relative a 2 singoli casi, pari allo 0,05% delle verifiche effettuate. Le attività sopra indicate sono state realizzate in modo ottimale consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.
3. In tema di **classificazione delle riviste**, l'Area ha assistito i gruppi di lavoro nominati nel corso del 2020 relativamente alle 2161 istanze e 2533 segnalazioni ricevute nella seconda metà del 2020. Al 31 dicembre del 2021, risultavano valutate 1834 istanze e 2288 segnalazioni, pari al 87,8% delle istanze e segnalazioni ricevute. Nella seconda metà dell'anno, l'area ha anche proceduto all'aggiornamento e messa in linea della piattaforma per la presentazione delle nuove istanze, relative all'anno 2021, che saranno valutate nel corso del 2022. Le attività sopra indicate sono state realizzate in modo ottimale consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.
4. Per quanto riguarda il **rapporto biennale**, i funzionari dell'area hanno elaborato, in collaborazione con i funzionari dell'Area Università e sotto il coordinamento dei componenti del Consiglio Direttivo, i contributi di propria competenza nei tempi previsti. In particolare, i funzionari dell'Area Ricerca erano coinvolti nella redazione di 7 capitoli del Rapporto e 3 focus (il primo relativo all'Abilitazione Scientifica Nazionale e al reclutamento, il secondo alla classificazione delle riviste, il terzo alla produttività dei dottorati), tutti consegnati ai rispettivi responsabili dei gruppi di lavoro, tranne il focus relativo alla produttività dei dottorati, che non è stato elaborato per mancanza delle informazioni necessarie, come concordato con il responsabile del gruppo di lavoro. Le attività sopra indicate sono state realizzate consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.
5. Per quanto riguarda infine l'aggiornamento della gestione del **rischio corruttivo dei processi dell'Area**, la stessa ha proceduto all'analisi in base al nuovo modello qualitativo previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) del 2019 e messo a disposizione del Direttore in qualità di RPCT dell'Agenzia; l'analisi è stata consegnata alla Direzione nei tempi previsti ed è stata utilizzata dall'amministrazione nella predisposizione del nuovo PTPCT 2022-2024. Anche in questo caso le attività indicate sono state realizzate consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.

Tenuto conto del raggiungimento pieno degli obiettivi di performance organizzativa, la misurazione e l'aggregazione dei risultati ottenuti porta complessivamente al conseguimento di un **target di risultato del 100%**.

Figura 7 - 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.

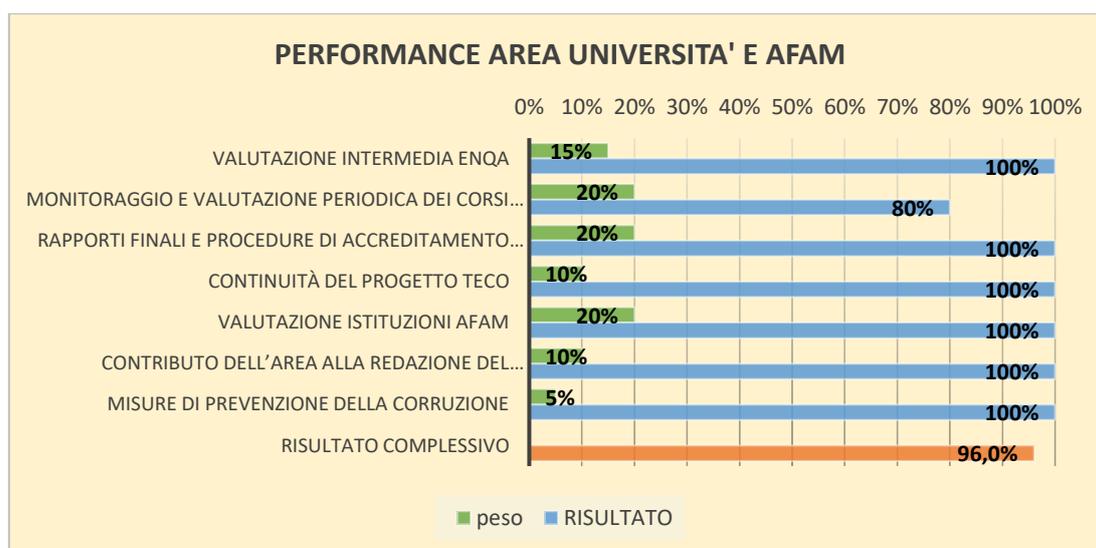
L'analisi descrittiva con riferimento agli obiettivi dell'Area, può essere così sintetizzata.

1. Per quanto riguarda l'obiettivo di contribuire alla predisposizione dei documenti necessari per la **progress visit di ENQA**, l'Area ha proceduto all'analisi del rapporto di valutazione ENQA con il quale è stato concesso all'ANVUR lo stato di full member nell'anno 2019 e, tenendo conto delle principali criticità riscontrate dal Panel di esperti internazionale e delle attività che l'Agenzia ha avviato in questi anni per ovviare a tali criticità, ha fornito la documentazione richiesta per l'invio ad ENQA nei termini previsti (30 luglio 2021), ovvero almeno 45 gg prima della visita (che si è tenuta il 13 settembre 2021); tale attività è stata svolta in misura prevalente con il coordinamento della Prof.ssa Maniaci, delegata del Consiglio Direttivo per i temi dell'internazionalizzazione dell'Agenzia. Le attività sopra indicate sono state realizzate consentendo quindi di raggiungere un **target di risultato del 100%**.
2. In relazione all'obiettivo relativo al **monitoraggio e valutazione periodica dei Corsi di Studio**, l'Area ha proceduto ad una analisi preliminare degli indicatori quantitativi delle Schede per il Monitoraggio Annuale (SMA) individuando quelli più significativi ai fini dell'individuazione da parte dei Nuclei di Valutazione dei corsi di studio "critici" e fornendo di conseguenza indicazione per i Nuclei sul monitoraggio dei corsi di studio all'interno di un capitolo apposito delle Linee Guida per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione che è stata approvata dal Consiglio Direttivo nella seduta del 28 giugno 2021. Tenuto conto dei target relativi all'obiettivo, è stato raggiunto un **risultato pari all'80%**.
3. Per quanto riguarda la redazione dei **Rapporti finali di accreditamento periodico** a seguito delle visite istituzionali, dal 1/1/2021 al 30/11/2021 sono state rese disponibili dalle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV) le relazioni finali per 16 atenei. L'Area si è organizzata riuscendo a contenere il tempo medio di invio al Consiglio Direttivo del rapporto di valutazione, inteso come arco di tempo intercorso tra la disponibilità della Relazione Finale della CEV e l'invio di una bozza avanzata del Rapporto ANVUR al referente di volta in volta individuato tra i componenti del Consiglio Direttivo, nell'intervallo di 23 giorni. Le attività sopra indicate sono state realizzate in modo ottimale consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.
4. Per quanto riguarda l'obiettivo riferito alla **continuità del progetto TECO**, il lavoro dell'Area si è concentrato nell'analisi e pubblicazione dei risultati TECO 2020 e nel completamento delle rilevazioni TECO 2021 relative alle professioni sanitarie. Entrambe le attività sono state realizzate tempestivamente e hanno consentito sia di pubblicare in data 16/12/2021 sul sito dell'Agenzia il TECO In-forma che contiene tutte le analisi dei risultati TECO 2020 (<https://www.anvur.it/attivita/ava/teco-test-sulle-competenze/rilevazioni-teco/la-rilevazione-teco-2020/>) sia di portare a termine la Rilevazione TECO 2021 relativa alle Professioni sanitarie che ha riguardato 37 università e circa 18.000 studenti. Le attività sopra indicate sono state realizzate in modo da consentire di raggiungere un **target di risultato del 100%**.
5. Per quanto riguarda il **settore AFAM** è stato predisposto e inviato al Consiglio Direttivo, il giorno 30 marzo 2021 lo schema richiesto per la revisione della struttura del rapporto di valutazione delle istanze AFAM con una nuova strutturazione semplificata e con l'obiettivo di renderne più sintetica ed incisiva la presentazione, con riferimento agli ambiti di valutazione di pertinenza dell'ANVUR. Le attività sopra indicate sono state realizzate in modo da consentire di raggiungere un **target di risultato del 100%**.

6. In relazione al **rapporto biennale**, i funzionari dell'Area coinvolti nei diversi gruppi hanno consegnato entro l'anno le bozze di 9 capitoli su 9 di pertinenza dell'area. Inoltre l'Area era coinvolta nella redazione di 11 focus specifici su vari temi di interesse rilevante. Per 8 di questi, alla data del 31/12, erano disponibili delle bozze avanzate, mentre per gli altri tre, relativi a: "Le carriere degli studenti nei corsi a numero programmato nazionale", "L'occupazione dei laureati" e "ITS e corsi di laurea professionalizzanti", il lavoro si era fermato all'analisi dei dati. In totale dunque sono state consegnate le bozze di 17 capitoli su 20, pari all'85%. Le attività sopra indicate sono state realizzate consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.
7. Per quanto riguarda infine l'aggiornamento della gestione del **rischio corruttivo dei processi dell'Area**, la stessa ha proceduto all'analisi in base al nuovo modello qualitativo previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) del 2019 e messo a disposizione del Direttore in qualità di RPCT dell'Agenzia; l'analisi è stata consegnata alla Direzione nei tempi previsti ed è stata utilizzata dall'amministrazione nella predisposizione del nuovo PTPCT 2022-2024. Anche in questo caso le attività indicate sono state realizzate consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.

Tenuto conto del diverso peso degli obiettivi di performance organizzativa, la misurazione e l'aggregazione dei risultati ottenuti porta complessivamente al conseguimento di un **target di risultato del 96%**.

Figura 8 - 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 con riferimento agli obiettivi dell'Area, può essere così sintetizzata.

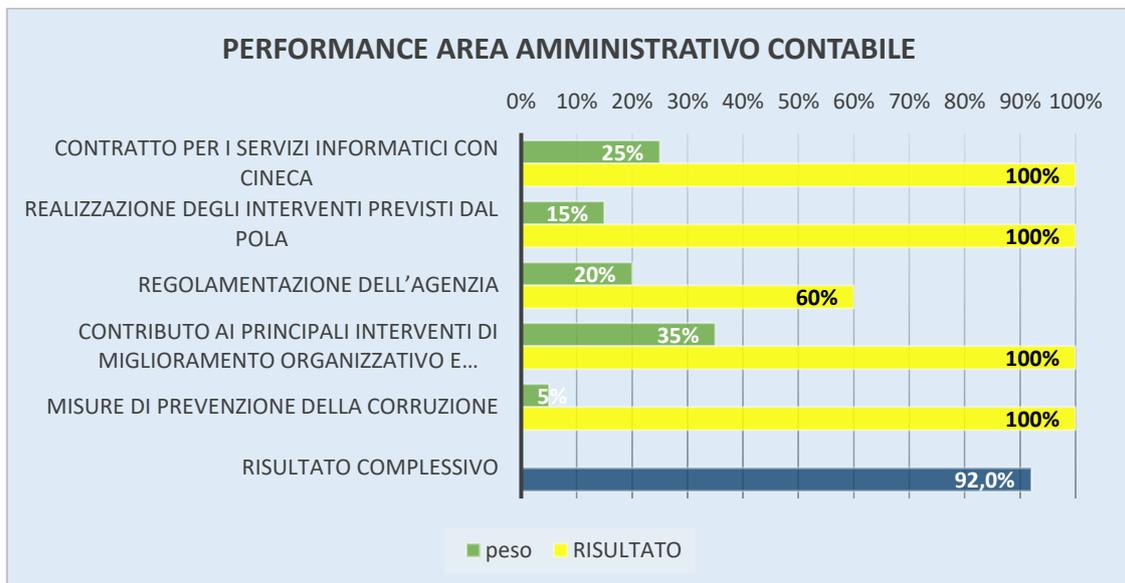
1. Uno degli obiettivi più importanti dell'anno era quello di giungere alla stipula del nuovo **contratto con il CINECA** a seguito dell'acquisizione del parere dell'AGID, anche tenendo conto della scadenza del contratto in essere alla fine del mese di novembre 2021. Tale attività ha impegnato in modo particolare il Dirigente dell'Area che, entro il 31 luglio 2021, ha portato all'attenzione del Direttore tutta la documentazione da sottoporre al parere dell'AGID. La documentazione è stata quindi trasmessa dal Direttore al Consiglio Direttivo per le valutazioni di competenza. A seguito dell'invio di tutto il materiale

richiesto per esprimere il relativo parere, AGID che ha reso in data 7 ottobre 2021 un parere complessivamente favorevole con alcune osservazioni che sono state recepite nel testo finale del nuovo contratto stipulato a novembre 2021. Le attività sopra indicate sono state realizzate in modo da consentire di raggiungere un **target di risultato del 100%**.

2. Il secondo obiettivo attribuito all'Area era riferito alla realizzazione degli interventi previsti dal **POLA** dell'Agenzia. Tra i tanti interventi previsti dal POLA, infatti, la maggioranza era riferita ad azioni di competenza dell'Area (es. potenziamento delle dotazioni informatiche, formazione del personale) che sono state realizzate tempestivamente e con un livello qualitativo che ha consentito all'Agenzia di sviluppare e consolidare il modello del lavoro agile ormai utilizzato da tutto il personale dell'ANVUR. Anche in questo caso le attività sono state realizzate in modo da consentire di raggiungere un **target di risultato del 100%**.
3. **Revisione regolamentare.** Nel perseguire il continuo e progressivo miglioramento del quadro regolamentare di riferimento sono state svolte attività finalizzate alla predisposizione di diversi Regolamenti: Regolamento sull'accesso agli atti, Regolamento sull'acquisizione di beni e servizi, Regolamento sugli incarichi esterni al personale e ai componenti del Consiglio direttivo. Le suddette attività sono state svolte su tutti i regolamenti sopra descritti, ma l'unico regolamento approvato in Consiglio direttivo nella seduta del 21 dicembre 2021, con delibera n. 288, è stato quello sugli incarichi esterni al personale. Sia per il regolamento sull'accesso che per quello sull'acquisizione di beni e servizi sono state predisposte delle bozze in stato abbastanza avanzato che troveranno la conclusione nell'anno 2022. Le attività sopra indicate sono state realizzate in modo da consentire di raggiungere un **target di risultato del 60%**.
4. Il quarto obiettivo assegnato all'Area era riferito al **contributo fornito al miglioramento organizzativo** e istituzionale dell'Agenzia che si è tradotto in diverse azioni. Tra queste è opportuno ricordare la gestione, nel rispetto dei tempi minimi previsti, della procedura concernente 13 progressioni economiche orizzontali che si sono concluse con l'approvazione della graduatoria con delibera del Consiglio Direttivo del 7 ottobre 2021. Per quanto concerne la riorganizzazione finalizzata ad introdurre criteri di maggiore semplificazione ed efficienza nelle procedure interne, questa è stata discussa nei suoi aspetti generali nel corso dell'anno 2021, mentre l'approvazione formale è avvenuta con delibera del Consiglio Direttivo n. 25 del 10 febbraio 2022 e conseguentemente non è stato possibile formalizzare nel corso dell'anno la proposta della graduazione delle posizioni organizzative. Al fine di sviluppare una organica attività di comunicazione sia interna che esterna l'Area ha proceduto a portare a termine tutte le attività di gestione della procedura negoziale che ha consentito l'aggiudicazione definitiva del servizio di Ufficio Stampa con delibera n. 123 del 10 giugno 2021. Infine, nell'ambito del programma di completamento delle assunzioni, nel corso dell'anno 2021 sono state avviate le procedure per le ultime 5 posizioni da ricoprire; in particolare è stata avviata la richiesta presso il Dipartimento di Funzione pubblica di mobilità obbligatoria di cui all'art. 34-bis del d.lgs. n. 165/2021 per n. 5 posizioni e a fine è stato pubblicato l'avviso per la mobilità rivolto al personale di tutte le pubbliche amministrazioni. All'esito di tale avviso restano da ricoprire ancora 4 posizioni vacanti in organico. Tenuto conto dell'insieme delle attività sopra indicate che per tre quarti sono state pienamente realizzate, l'obiettivo è stato pienamente raggiunto con un **target di risultato del 100%**.
5. Per quanto riguarda infine l'aggiornamento della gestione del **rischio corruttivo dei processi dell'Area**, la stessa ha proceduto all'analisi in base al nuovo modello qualitativo previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) del 2019 e messo a disposizione del Direttore in qualità di RPCT dell'Agenzia; l'analisi è stata consegnata alla Direzione nei tempi previsti ed è stata utilizzata dall'amministrazione nella predisposizione del nuovo PTPCT 2022-2024. Anche in questo caso le attività indicate sono state realizzate consentendo di raggiungere un **target di risultato del 100%**.

Tenuto conto del diverso peso degli obiettivi di performance organizzativa, la misurazione e l'aggregazione dei risultati ottenuti porta complessivamente al conseguimento di un **target di risultato del 92%**.

Figura 9 - Livello di performance raggiunto dall'Area Amministrativo Contabile rispetto agli obiettivi prefissati



4.3 Performance individuale del Direttore: obiettivi individuali

Preliminarmente è opportuno evidenziare che anche l'anno 2021 è stato in prevalenza dedicato ad assicurare che l'attività degli uffici dell'Agenzia si potesse svolgere entro un quadro di funzionamento efficiente e, pur in una situazione di risorse di personale ridotte, mantenendo alta l'attenzione alla qualità del lavoro svolto rispetto alle funzioni istituzionali dell'Agenzia.

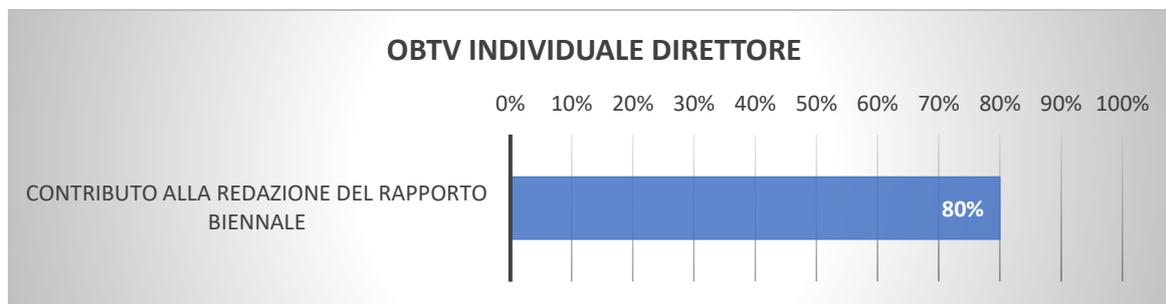
Relativamente all'obiettivo di performance individuale questo si riferiva esclusivamente al contributo fornito alla redazione del rapporto biennale che ha coinvolto la quasi totalità del personale e tutti i componenti del Consiglio Direttivo dell'Agenzia. Al riguardo è opportuno ricordare che ai sensi del regolamento di organizzazione dell'Agenzia il Direttore coordina, tenuto conto delle direttive del Presidente e del Consiglio, la predisposizione del Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario.

Rinviano il dettaglio della descrizione delle attività svolte all'Allegato 7, di seguito si riportano in sintesi i passaggi più rilevanti.

L'attività di coordinamento si è tradotta nella formulazione della proposta di indice degli argomenti da inserire nel rapporto, nell'organizzazione degli strumenti di lavoro su piattaforma TEAMS, nella messa a disposizione dei diversi gruppi di lavoro (coordinati dai componenti del CD o dal Direttore) dei template per la redazione delle bozze dei capitoli e, per alcuni capitoli, nella raccolta dei dati. Relativamente all'indicatore specifico definito per misurare l'obiettivo dato dalla percentuale di capitoli del rapporto disponibili in bozza entro 31/12/2021 si è proceduto a fine gennaio 2022 a verificare lo stato di avanzamento dei lavori e a presentarlo al Consiglio Direttivo. Tenuto conto del numero di capitoli per i quali erano disponibili i dati per la stesura delle bozze il risultato è stato pari a 29 capitoli in bozza su 33, con una percentuale dell'87,9%.

Tenuto conto dei diversi target di risultato, l'**obiettivo** può dirsi **realizzato** nella misura **dell'80%**.

Figura 10 - Risultato degli obiettivi individuali del Direttore



5. Fattori di miglioramento e prospettive

Il percorso avviato nel corso dell'ultimo biennio 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. Si tratta di cambiamenti su cui il lavoro sta continuando e che hanno trovato una ulteriore evoluzione nei cambiamenti apportati ad inizio 2022 con l'aggiornamento del SMVP e, soprattutto, con il Piano della performance 2022-2024.

La linea tracciata consente di fare alcune considerazioni e delineare delle importanti prospettive evolutive. In particolare:

- Nell'ambito della performance istituzionale e organizzativa si sta consolidando l'approccio della valutazione partecipativa, sia con il coinvolgimento diretto degli stakeholder nella messa a punto dei principali strumenti di valutazione adottati dall'Agenzia, sia con l'apertura dell'ANVUR a recepire le valutazioni esterne sul proprio operato.
- È certamente migliorato il collegamento tra PTA e Piano della performance ed è stata 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.
- Con l'aggiornamento del SMVP 2022-2024 e con il Piano della performance 2022-2024 è stata rivista la relazione tra obiettivi e indicatori, applicando un approccio di tipo multidimensionale e distinguendo tra momento della misurazione e momento della valutazione.
- Se da un lato si è registrato un deciso miglioramento nella frequenza annuale di monitoraggio degli obiettivi di performance istituzionale, vi sono molti margini di miglioramento nell'adottare lo stesso approccio ai fini del monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa, soprattutto con riferimento al livello delle Unità Organizzative.
- Anche se la risorsa tempo continua ad essere molto scarsa all'interno dei processi organizzativi dell'Agenzia, si rende necessario dedicare maggiore spazio al confronto interno con il personale che opera all'interno delle Unità Organizzative.
- Anche alla luce del nuovo CCNL, va ripensato il collegamento tra performance e strumenti di valorizzazione del personale. Tenendo conto che la struttura della performance dell'Agenzia è particolarmente orientata verso gli obiettivi di performance complessiva (istituzionale, organizzativa di Area o di UO) si rende conseguentemente necessario riconsiderare le dimensioni della performance individuale collegate ai processi di sviluppo di carriera del personale.