

**PARERE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE  
SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ANVUR**

**AGGIORNAMENTO 2018**

**(scadenza 31.01.2019)**

L'art. 7, comma I del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche “*adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance*”.

L'intento è quello di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) tenendo in considerazione le *evidenze* emerse nel corso del ciclo precedente, le eventuali *criticità riscontrate* dall'OIV ed il *contesto organizzativo* di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento.

In coordinamento con il Direttore ed il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente si è decisi di procedere all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenzia aggiornato con delibera n. 221 del 20.12.2017 sulla base delle seguenti motivazioni:

**Contesto Organizzativo:** L'aggiornamento elaborato nel corso del 2017, a seguito dell'emanazione del d.lgs. 74/2017, è avvenuto in una fase transitoria legata all'avvio delle procedure comparative finalizzate all'assunzione delle nuove unità di personale assegnate all'Agenzia dall'art. I, c. 306 della Legge di Stabilità 2017. Si evidenzia infatti, che seppur l'aggiornamento 2017 ha rappresentato un importante momento di riflessione rispetto alla prima versione elaborata nel corso del 2013, l'ampliamento della dotazione organica di ulteriori 17 unità rispetto alle 15 unità iniziali, non solo ha modificato la struttura organizzativa dell'Agenzia richiedendo una revisione del regolamento interno ma ha anche determinato una *situazione transitoria* legata al completamento delle procedure concorsuali conclusesi nella seconda metà del 2018.

**Evidenze e criticità dei cicli precedenti:** L'anno 2018 è stato di fatto il primo anno di applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia i cui risultati saranno rendicontati nella *Relazione della Performance* da approvare entro il 30.06.19 in coerenza con le nuove Linee Guida n. 03/2018 del DFP. In tale contesto è maturata la necessità di provvedere ad un aggiornamento del sistema di misurazione interno tenuto conto:

- ❖ delle evidenze emerse nel corso del ciclo 2017;
- ❖ dei suggerimenti contenuti nella *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema* del 30.04.18;
- ❖ delle raccomandazioni dell'OIV contenute nel *Documento di Validazione* del 09.07.2018 relative al rispetto delle tempistiche sia in fase di programmazione che di monitoraggio e rendicontazione;
- ❖ degli esiti dei monitoraggi espletati dal DFP nel corso del 2018;
- ❖ degli esiti dei monitoraggi espletati dall'OIV nell'ambito del ciclo 2018;
- ❖ delle criticità riscontrate dalla STP circa il rispetto delle fasi e delle scadenze;
- ❖ della necessità di dare maggiore risalto al punto di vista degli stakeholder;
- ❖ delle nuove indicazioni normative contenuti nei CCNL e contratti integrativi,

Sulla base di quanto sopra esposto, l'OIV dell'Agenzia, in data 21.01.2019, ha ricevuto per il tramite della STP copia del documento “*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*” con relativi allegati ai fini dell'acquisizione del relativo parere di competenza così come previsto dall'art. 7, c. I del d.lgs. 150/2009.

L'OIV, preso atto della documentazione trasmessa, in pari data ha sentito il Direttore ed il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente (STP) dell'Agenzia per approfondimenti in merito ai contenuti del documento

---

**Dott. Claudio Lombardi**

Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca  
Via Roma n. 111 – 81020 Recale (CE) - [claudio.lombardi@libero.it](mailto:claudio.lombardi@libero.it) - 339.2180882

oggetto del presente parere, procedendo all'analisi del nuovo sistema di misurazione anche in considerazione degli elementi emersi dalla valutazione dei seguenti documenti:

- *Regolamento sull'Organizzazione e il Funzionamento dell'Agenzia* adeguato il 28.06.17;
- *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* approvato il 20.12.2017;
- *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza* approvato il 31.01.18;
- *Piano della Performance 2018/2020* approvato in data 07.02.18;
- *Relazione sul Funzionamento Complessivo del Sistema* dell'OIV del 30.04.2018;
- *Relazione sulla Performance 2017* approvata il 28.06.18;
- *Validazione della Relazione sulla Performance 2017* approvata il 09.07.18;
- *Monitoraggi espletati nel 2018 dal DFP su tempi di approvazione e pubblicazione documenti*;
- *Monitoraggio espletato dal DFP sul Piano della Performance 2018/2020 con relative indicazioni*;
- *Relazione della STP sul rispetto delle fasi e delle scadenze connesse al ciclo della performance 2018*;
- *Linee Guida del DFP n. 02/2017 e n. 03/2018*;
- *Evidenze rilevate dall'OIV nel corso dei cicli 2017 e 2018*.

L'OIV, tenuto conto che sono state in parte recepite le raccomandazioni evidenziate nel corso della gestione, esprime un primo sostanziale apprezzamento sia perché tale aggiornamento era stato dallo stesso sollecitato sulla base di alcune criticità rilevate nel corso della gestione, sia perché è necessario adeguare tale strumento alle attuali condizioni organizzative e strutturali dell'ANVUR rispetto alla versione aggiornata a dicembre 2017, sia perché dall'esame della documentazione emerge una maggiore attenzione su attività, fasi e tempi del ciclo coerente con la necessità di garantire il continuo miglioramento dell'organizzazione attraverso un miglioramento dei comportamenti individuali ed organizzativi sia dei Dirigenti che del personale.

Si ribadisce che il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* svolge un ruolo importante all'interno del più ampio ciclo integrato della performance, in quanto rappresenta le "regole del gioco", e pertanto, lo scrivente OIV ha suddiviso l'analisi del SMVP 2018 (da applicare a decorrere dal ciclo 2019) sulla base di 4 aree di indagine:

- il livello di partecipazione interno ed esterno del sistema;
- il livello qualitativo dello stesso;
- il livello delle attività di monitoraggio e controllo interno.
- il livello di integrazione tra i diversi documenti;

Il processo di valutazione del sistema ha tuttavia tenuto conto di una serie di elementi che di fatto condizionano ancora l'operatività dell'Agenzia. In particolare si rileva che seppur la dotazione organica è stata ampliata dagli ultimi interventi, la sua consistenza è sempre limitata rispetto alla struttura di altre pubbliche amministrazioni contando nel totale 32 unità di personale. Peraltro nel 2017 è stata dettata una nuova struttura organizzativa i cui *esiti e/o impatti*, sulla base dell'effettiva immissione in ruolo del personale (2018) potranno essere misurati e valutati solo con i cicli successivi. In tale contesto, inoltre, è necessario, viste le piccole dimensioni, dover garantire sempre un *equilibrio organizzativo e motivazionale* tra piena funzionalità dell'Agenzia, rispetto degli obiettivi istituzionali e effettivo numero di risorse disponibili.

### **Livello di partecipazione interno ed esterno del sistema:**

Con riferimento a tale aspetto, tenuto conto delle modifiche introdotte dal d.lgs. 74/2017 e delle indicazioni contenute nelle Linee Guida n. 01/2017 (Piani della Performance) e n. 02/2017 (Sistemi di Misurazione e Valutazione) si evidenzia la necessità di rafforzare il processo di pianificazione del ciclo della performance partendo dalle esigenze degli stakeholder (*outcome*). Partire dalle esigenze dei cittadini nella progettazione del

---

**Dott. Claudio Lombardi**

Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca  
Via Roma n. 111 – 81020 Recale (CE) - [claudio.lombardi@libero.it](mailto:claudio.lombardi@libero.it) - 339.2180882

sistema di misurazione e valutazione della performance impone, quindi, l'attivazione di una serie di strumenti atti a raccogliere sistematicamente il “*punto di vista dell'utente*” che deve trovare collocazione all'interno di meccanismi di rilevazione dotati di sistematicità, conseguente al fatto che i bisogni si evolvono e si modificano nel tempo.

Le Linee Guida n. 02/2017 del DFP prevedono diverse modalità tra cui le indagini di *customer satisfaction* volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati. Le indagini devono essere personalizzate in ragione dello specifico contesto organizzativo. In relazione a tale modalità, i passaggi utili per mettere in atto un processo adeguato e sostenibile richiedono:

- ❖ la definizione di una mappatura degli utenti esterni e interni e l'individuazione del collegamento con attività, processi e progetti. L'approccio per processi ha il vantaggio di favorire l'individuazione dell'output finale di una serie di attività correlate e quindi anche dell'utente interno o esterno;
- ❖ l'identificazione delle modalità di interazione con gli utenti; optando per un ascolto e una partecipazione diretta attraverso interviste oppure per un ascolto mediato da tecnologie digitali, come i social media o i questionari online;
- ❖ la pubblicazione annuale sul proprio sito degli esiti della rilevazione con una rappresentazione chiara ed intellegibile.

Pertanto, così come rilevato nella *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema* del 30.04.2018, lo scrivente OIV, sollecita l'avvio di maggiori e ulteriori canali di comunicazione con gli stakeholders, anche attraverso l'uso delle tecnologie e del Portale Trasparenza, al fine di supportare meglio il ciclo della performance dell'Agenzia sia nella fase preventiva della programmazione, sia in fase consuntiva e di rendicontazione, ai fini della valutazione degli impatti finali.

### **Livello qualitativo del sistema:**

Con riferimento a tale livello di indagine è da rilevare che il processo di revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance ha innescato, anche in considerazione di alcune criticità rilevate nel corso della gestione, una forte riflessione interna.

Il livello qualitativo del SMVP è sicuramente soddisfacente in quanto è apprezzabile lo sforzo di focalizzare meglio i diversi aspetti del ciclo della performance definendo in modo ancor più analitico e dettagliato, processi, ruoli, fasi, scadenze e responsabilità.

L'esatta individuazione delle direttrici strategiche, l'analitica descrizione degli asset su cui valutare la performance del personale, l'esplicita distinzione tra obiettivi organizzativi e individuali e il rafforzamento della connessione tra obiettivi, indicatori e target, rappresentano sicuramente un elemento di valutazione positiva. È necessario, tuttavia, che tali aspetti trovino una migliore interpretazione nella fase operativa di individuazione, condivisione e assegnazione degli obiettivi.

Migliorata è anche la descrizione analitica delle fasi del processo quale momento importante dell'intero ciclo della performance in quanto risponde alla necessità di chiarire il *chi*, il *come* ed il *quando*. Si rappresenta la necessità di prestare:

- ❖ in sede di programmazione, una particolare attenzione alla definizione degli obiettivi, sia organizzativi che individuali, anche in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, evitando di confonderli con i compiti spettanti al personale e integrando gli stessi con indicatori differenziati e misurabili sia in termini di efficacia che in termini di efficienza pur sempre in finzione del contesto di riferimento;

---

**Dott. Claudio Lombardi**

Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca  
Via Roma n. 111 – 81020 Recale (CE) - [claudio.lombardi@libero.it](mailto:claudio.lombardi@libero.it) - 339.2180882

❖ *in sede di monitoraggio e controllo*, una particolare attenzione alle fasi e alle tempistiche ricordando che il ciclo integrato della performance è caratterizzato da un insieme di attività, processi e progetti tra loro strettamente collegati ed i ritardi o la mancata produzione/trasmissione di dati e/o informazioni comporta inevitabilmente conseguenze sull'intero processo e sulla performance organizzativa dell'Agenzia.

Positivo è il nuovo cronoprogramma delle fasi, dei tempi e delle attività, in linea con le indicazioni provenienti dal DFP circa i monitoraggi di I & II Livello ed i tempi di approvazione e pubblicazione dei documenti. Si evidenzia che il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi deve essere caratterizzato dalla condivisione e dal coinvolgimento del personale durante l'intero ciclo della performance.

Relativamente ai criteri di valutazione dei Dirigenti, dei Responsabili di UO e del Personale è condivisa la diversa metodologia e pesatura utilizzata tra *obiettivi organizzativi, obiettivi individuali e valutazione delle competenze e dei comportamenti*.

Corretta anche l'applicazione della maggiorazioni del 30% prevista dai CCNL nei casi di *prestazioni eccellenti* entro i limiti stabiliti (30% del personale) purché tali misure siano sempre coerenti con il principio della corretta differenziazione delle valutazioni ed in grado di garantire sempre un equilibrio organizzativo e motivazionale all'interno della struttura. Infatti, al fine di garantire la correttezza dei processi di valutazione, è bene evidenziare che una *prestazione eccellente* è tale quando comprovata da risultati misurabili oggettivamente in termini di efficacia, efficienza ed economicità supportati da una positiva valutazione dei comportamenti organizzativi e individuali e delle competenze dimostrate.

Pertanto, anche in questo caso, si ribadisce la necessità di prestare attenzione alla fase di definizione degli obiettivi, evitando di confonderli con i compiti spettanti al personale e integrando gli stessi con indicatori di efficacia ed efficienza e target differenziati e misurabili.

Confermata l'utilità dell'integrazione tra i diversi cicli della performance e sulla necessità di misurare e valutare la performance dei Dirigenti e dei Responsabili di UO anche in funzione degli obiettivi dei cicli precedenti. L'applicazione di "*penali*" a carico del personale che non abbia conseguito gli obiettivi nell'ambito di uno o più cicli o nel caso di mancato rispetto delle tempistiche indicate nel sistema sono necessarie per garantire la certezza delle attività, dei processi e dei connessi risultati.

Sulla base delle considerazioni finora espresse e dei risultati dei precedenti esercizi valutativi, lo scrivente OIV ritiene sia necessario richiedere al Direttore e ai Dirigenti un ulteriore sforzo al fine di rafforzare i processi di *misurazione e valutazione* al fine di garantire quella corretta differenziazione delle valutazioni del personale che rappresenta tra l'altro elemento di valutazione dello stesso personale dirigenziale.

### **Livello delle attività di monitoraggio e controllo interno:**

Relativamente alle attività di monitoraggio e controllo il sistema fornisce una chiara ed esatta individuazione delle fasi, dei tempi e delle modalità di espletamento garantendo così trasparenza e correttezza al processo. Sul punto si consiglia, per il futuro, di riportare nel SMVP un cronoprogramma unico integrato delle diverse tempistiche previste dalle norme e dal sistema per i diversi asset della performance, della trasparenza e della prevenzione della corruzione in modo da fornire a tutti gli stakeholders, interni ed esterni, un quadro chiaro ed esaustivo di tutte le attività da espletare con l'indicazione dei soggetti, dei tempi e dell'output.

Come per la fase della pianificazione e della programmazione, anche le fasi del monitoraggio e del controllo rispondono all'esigenza di porre al centro gli *outcome* da conseguire ed i bisogni degli *stakeholders* da soddisfare. Confermata la previsione di una finestra di monitoraggio intermedia a base semestrale, fermo

---

**Dott. Claudio Lombardi**

Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca  
Via Roma n. 111 – 81020 Recale (CE) - [claudio.lombardi@libero.it](mailto:claudio.lombardi@libero.it) - 339.2180882

restando la possibilità per lo scrivente OIV di richiedere in qualsiasi momento informazioni su particolari obiettivi strategici e operativi, resta la necessità di sollecitare e monitorare da parte della Direzione una maggiore responsabilità da parte di tutto il personale.

Un corretto sistema di misurazione e valutazione non può prescindere da un corretto sistema di monitoraggio e controllo in quanto se è pur vero che una buona definizione di obiettivi strategici ed operativi, connessi ai relativi indicatori e target rappresenta uno *step* fondamentale per la validità dell'intero processo, essa è pur sempre condizione necessaria ma non sufficiente per il corretto conseguimento delle performance aziendali.

Produttiva è pertanto l'introduzione, tra la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti e del personale, dell'osservanza di tali aspetti e di tali tempistiche, anche in considerazione delle criticità rilevate dall'OIV e dal DFP nel ciclo dell'esercizio 2018.

### **Livello di integrazione tra i diversi documenti:**

Con riferimento a tale ambito è utile ricordare che il ciclo della performance deve essere coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione economico e finanziaria. Il bilancio di fatto è la traduzione in termini economici e finanziari dei programmi, delle attività e degli obiettivi da perseguire e pertanto impone una stretta integrazione e connessione, anche temporale, tra le diverse fasi del ciclo della performance. Utile, pertanto, l'anticipazione della definizione degli obiettivi organizzativi dei Dirigenti nel mese di dicembre, al fine di "integrare" al meglio i contenuti del Bilancio di Previsione con quelli della Performance e del PTPCT.

La *misurazione* delle prestazioni e dei risultati in termini di *efficienza* impone di poter misurare gli *input* immessi nel processo e gli *output* ottenuti nonché i relativi scostamenti al fine di poter monitorare e controllare il raggiungimento degli obiettivi programmati e porre in essere, in caso di necessità, le relative azioni correttive.

Meritevole è la nuova versione della scheda di assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali considerato che per ogni obiettivo, i Dirigenti dovranno individuare le risorse impiegate, il grado di partecipazione e le risorse finanziarie necessarie. Tale metodologia presuppone un maggiore sforzo da parte del personale coinvolto nell'intero ciclo della performance perché introducendo il concetto di costo avvicina la dimensione dell'efficacia a quella dell'efficienza e richiede, pertanto, una diretta integrazione con i contenuti del ciclo della programmazione finanziaria.

\*\*\* \*\*

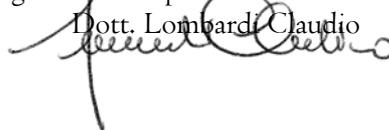
Lo scrivente OIV, sulla base della documentazione esaminata e in relazione alla struttura organizzativa e al processo di assestamento in atto, tenuto conto delle raccomandazioni ivi recepite, ritiene di poter esprimere un parere positivo circa l'adozione del nuovo sistema di misurazione e valutazione dell'Agazia.

Si ricorda che l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, compresi allegati e parere dell'OIV, deve essere approvato e pubblicato nel Portale della Performance del DFP e nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale, entro il 31.01.2019,.

Roma, li 22.01.2019

L'Organismo Indipendente di Valutazione

Dott. Lombardi Claudio



---

**Dott. Claudio Lombardi**

Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agazia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca  
Via Roma n. 111 – 81020 Recale (CE) - [claudio.lombardi@libero.it](mailto:claudio.lombardi@libero.it) - 339.2180882