

**Parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione
sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ANVUR.**

L'OIV dell'ANVUR, in data 11.12.2017, ha ricevuto per il tramite della Struttura Tecnica Permanente 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, dopo aver incontrato il Direttore dell'Agenzia per approfondimenti in merito ai contenuti del documento oggetto del presente parere, ha proceduto all'analisi del nuovo Sistema anche in considerazione degli elementi emersi dalla valutazione dei seguenti documenti:

- *Piano Triennale delle Attività 2017/2019* approvato in data 21.12.16;
- *Piano della Performance 2017/2019* approvato in data 22.02.17;
- *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza* approvato il 22.02.17;
- *Relazione sul Funzionamento Complessivo del Sistema* dell'OIV del mese di ottobre 2016;
- *Relazione sulla Performance 2016* approvata il 28.06.17;
- *Validazione della Relazione sulla Performance 2016* approvata il 08.09.17;
- *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* approvato nel corso del 2013;
- *Regolamento sull'Organizzazione e il Funzionamento* dell'Agenzia adeguato il 28.06.17;
- Line Guida n. 01/2012 (ex CIVIT) in materia di “*Miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della Performance*”

L'OIV esprime un primo sostanziale apprezzamento sia perché tale adeguamento era stato dallo stesso sollecitato a chiusura dell'esercizio 2016 (vedasi *Relazione sul Funzionamento complessivo del Sistema*) al fine di adeguare tale strumento alle attuali condizioni organizzative e strutturali dell'ANVUR rispetto alla prima versione del 2013, sia perché dall'esame della documentazione emerge un nuovo approccio culturale coerente con la necessità di garantire sempre il continuo miglioramento dell'organizzazione.

Considerato che il sistema di misurazione e valutazione della performance svolge un ruolo importante all'interno del più ampio ciclo della performance, in quanto rappresenta le “*regole del gioco*”, lo scrivente OIV ha suddiviso l'analisi del SMVP sulla base di quattro 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 la dotazione organica, seppur ampliata dagli ultimi interventi normativi rispetto alla dotazione iniziale, ancora non è a regime e nel corso del 2018 saranno completati i processi connessi all'assunzione di 12 unità di personale (circa 40% della dotazione). Peraltro nel 2017 è stata dettata una nuova struttura organizzativa i cui *esiti e/o impatti* potranno essere misurati e valutati solo dopo l'acquisizione delle unità preposte e la piena operatività delle singole aree. In tale contesto si inserisce anche la necessità, viste le piccole dimensioni, di dover garantire 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, viste anche le ultime modifiche introdotte dal d.lgs 74/2017, che modificando

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 - 339.2180882

il d.lgs 150/2009, hanno rimarcato la necessità di focalizzare e pianificare l'intero ciclo della performance partendo dalle esigenze degli stakeholder (*outcome*), lo scrivente OIV auspica che già con la prossima programmazione (Piano della Performance 2018), per ogni singola area, si avvii una puntuale classificazione degli *stakeholders* per individuare e misurare l'impatto della propria azione per ciascuna delle categorie rilevate.

Il tutto anche al fine di agevolare, attraverso una chiara definizione degli *outcome*, l'intero processo di pianificazione e programmazione e definire obiettivi organizzativi e operativi più misurabili e coerenti con le esigenze degli utenti esterni.

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 una forte riflessione interna che ha visto la partecipazione attiva e consapevole del personale coinvolto.

Il livello qualitativo del SMVP è sicuramente soddisfacente rispetto alla versione precedente risalente al 2013. Seppur permangono condizioni operative e strutturali transitorie è molto apprezzabile lo sforzo di focalizzare meglio i diversi aspetti del ciclo della performance definendo in modo analitico e dettagliato, processi, ruoli 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 obiettivi individuali e il rafforzamento della connessione tra obiettivi, indicatori e target, così come sollecitato dallo scrivente OIV ad inizio esercizio, rappresentano sicuramente un elemento di valutazione positiva.

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*. Tuttavia è necessario prestare, in sede di programmazione, una particolare attenzione alla definizione degli obiettivi, sia organizzativi che individuali, evitando di confonderli con i compiti spettanti al personale e integrando gli stessi con indicatori possibilmente differenziati e misurabili sia in termini di efficacia che in termini di efficienza.

Molto positivo è anche il cronoprogramma dei tempi e delle attività, in linea con le indicazioni provenienti dal Dipartimento Funzione Pubblica circa il monitoraggio di I & II Livello. A tal riguardo 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 e del personale è condivisa la diversa metodologia e pesatura tra *obiettivi organizzativi, individuali e valutazione delle competenze e dei comportamenti*, così come positivo è il rafforzamento tra i diversi cicli della performance con l'applicazione di "*penali*" a carico del personale che non abbia conseguito gli obiettivi nell'ambito di uno o più cicli.

Pur comprendendo la particolare struttura organizzativa dell'Agenzia e l'attuale situazione transitoria che sconta l'assunzione di circa il 40% del personale, lo scrivente OIV ritiene sia necessario, anche sulla base dei precedenti esercizi valutativi, richiedere al Direttore e ai Dirigenti un ulteriore sforzo al fine di rafforzare sia i processi di *misurazione* dei risultati conseguiti (grazie ad una migliore definizione preventiva di obiettivi, indicatori e target) sia quelli connessi alla *valutazione* delle competenze e dei comportamenti individuali e organizzativi percepiti. Il tutto al fine di garantire quella corretta differenziazione delle valutazioni del personale che rappresenta tra l'altro elemento di valutazione dello stesso personale dirigenziale.

Dott. Claudio Lombardi

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

Livello delle attività di monitoraggio e controllo interno:

Relativamente alle attività di monitoraggio e controllo il sistema fornisce finalmente una chiara ed esatta individuazione dei tempi e delle modalità di espletamento garantendo così trasparenza e correttezza al processo.

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. Accettabile pertanto la previsione di una finestra di monitoraggio intermedia a base semestrale fermo restando la possibilità per lo scrivente OIV di richiedere in qualsiasi momento informazioni su particolari obiettivi strategici e operativi.

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 la 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. E' ben chiaro che le attività di controllo strategico, di controllo di gestione e di valutazione della dirigenza non assumono un carattere ispettivo ma è altrettanto necessario sollecitare all'interno dell'organizzazione comportamenti positivi che metabolizzano la performance come dimensione culturale e non come mero adempimento.

A tal fine si evidenzia la necessità di acquisire, quanto prima, la risorsa umana da destinare all'Unità Operativa Controlli in quanto fondamentale per dare supporto all'intero ciclo della performance. L'attività di analisi dei processi e dei costi rappresenta una leva importante a supporto dell'intero ciclo della performance in quanto permette di fornire le informazioni quantitative e qualitative essenziali per le attività del Direttore, dei Dirigenti, dell'OIV e della Struttura Tecnica Permanente.

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.

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.

Molto meritevole è la nuova versione della scheda di assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali considerato che per ogni obiettivo i Dirigenti dovranno individuare il numero delle risorse impiegate e i costi diretti di riferimento. 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.

Infatti i Dirigenti dovranno individuare le risorse umane, interne ed esterne, coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo in modo puntuale e coerente con l'area di riferimento sia ai fini del connesso processo di *cascading* delle attività e degli obiettivi, sia ai fini di una misurazione del loro impatto in termini di costo.

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 - 339.2180882

Tale metodologia consente quindi, seppur in un contesto privo della contabilità economico patrimoniale, di attivare una contabilità analitica per centri di costo all'interno dei quali saranno, compatibilmente con le informazioni disponibili, individuati i costi diretti per ogni Area/Attività/Obiettivo.

*** **

In definitiva, lo scrivente OIV, sulla base della documentazione esaminata, anche in relazione alla struttura organizzativa e al processo di assestamento in atto, tenuto conto dei suggerimenti e delle raccomandazioni ivi contenute, ritiene di poter esprimere un parere positivo circa l'adozione del nuovo sistema di misurazione e valutazione dell'Agenzia.

Roma, li 19.12.2017

L'Organismo Indipendente di Valutazione

Dott. Lombardi Claudio

