

# Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca

---

Maggio 2015

## Sommario

### **Sezione 1 Inquadramento concettuale**

1. Introduzione .....	3
2. Specificità di comparto .....	3
2.1 La ricerca scientifica .....	5
2.2 La ricerca istituzionale .....	6
2.3 Terza missione .....	9
3. Tappe e documenti per la gestione del ciclo della performance .....	10

### **Sezione 2: Strumenti di gestione del ciclo della performance**

4. Il Piano Integrato .....	13
5. La struttura del Piano Integrato .....	16
5.1 Inquadramento strategico dell'ente.....	17
5.2 La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale .....	18
5.3 Analisi delle aree di rischio .....	19
5.4 Comunicazione e trasparenza .....	19
5.5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi .....	20
6. La definizione del sistema degli obiettivi .....	22
6.1 Rilevanza e pertinenza.....	23
6.2 Specificità e misurabilità.....	23
6.3 Struttura e orientamento al miglioramento.....	23
6.4 Collegamento con le risorse .....	24
6.5 Obiettivi trasversali.....	24
7. Un sistema integrato di indicatori .....	25
7.1 Gli indicatori nella programmazione pluriennale.....	26
7.2 Gli indicatori della performance amministrativa.....	27
8. Unità organizzativa responsabile del raggiungimento degli obiettivi .....	28
8.1 Responsabilità scientifiche e gestionali dei direttori di strutture di ricerca .....	28
9. La Relazione sulla performance.....	31

### **Sezione 3: Gli attori del sistema di valutazione**

10. Approccio valutativo dell'ANVUR .....	33
11. Indirizzo delle attività di valutazione degli OIV .....	34

### **Allegati**

Scheda 1: Ricerca Istituzionale .....	38
Scheda 2: Terza Missione .....	40
Guida alla compilazione della scheda Terza Missione.....	42

# **Sezione 1 Inquadramento concettuale**

## **1. Introduzione**

Il quadro normativo italiano negli anni si è arricchito di orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali. Gli interventi si sono tuttavia stratificati secondo logiche disconnesse, tali da generare un sovraccarico adempimentale, con il rischio di compromettere il raggiungimento degli stessi obiettivi posti dal legislatore. È ampiamente condivisa l'esigenza di ricondurre gli interventi a un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata. Per questa via si potranno anche ottenere effetti di semplificazione e alleggerimento adempimentale.

In questa ottica il trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR avvenuto nel 2013, può esser letto come la necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo dell'università e della ricerca.

Tale interpretazione è rafforzata dalla recente Riforma della Pubblica Amministrazione attualmente in discussione in Parlamento e dalle istanze di riordino della disciplina per la gestione della performance stabilite dal d.l. 90/2014 (convertito poi, con modificazioni, dalla legge 114/2014), in cui viene attribuito al Dipartimento della Funzione Pubblica un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della nascente Rete Nazionale per la valutazione della amministrazioni pubbliche.

In conformità al dettato regolativo, le presenti Linee Guida predisposte dall'ANVUR rappresentano un primo tassello della neonata Rete Nazionale. Il documento fornisce indicazioni operative agli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal MIUR per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.

Gli indirizzi enunciati danno conto infine dell'approccio valutativo che l'Agenzia intende adottare a partire dal 2016 e del ruolo rinnovato degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), al fine di ridurre la predisposizione e la trasmissione dei documenti ai soli scopi valutativi e di rendere sempre più effettivi gli strumenti di gestione del ciclo della performance negli Enti Pubblici di Ricerca italiani.

## **2. Specificità di comparto**

Il comparto della ricerca in generale presenta una serie di specificità non solo rispetto al panorama della Pubblica amministrazione ma anche rispetto al mondo accademico *strictu sensu*. Tuttavia, per volontà del legislatore il perimetro di applicazione delle presenti Linee Guide è ristretto ai soli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) vigilati dal MIUR.

Gli EPR in questione sono i seguenti:

- A.S.I. - Agenzia Spaziale Italiana
- C.N.R. - Consiglio Nazionale delle Ricerche
- I.N.R.I.M. - Istituto nazionale di ricerca metrologica
- I.N.D.A.M. - Istituto Nazionale di Alta Matematica
- I.N.A.F. - Istituto Nazionale di Astrofisica
- I.N.F.N. - Istituto Nazionale di Fisica Nucleare
- I.N.G.V. - Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia
- O.G.S. - Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale
- Istituto Italiano di Studi Germanici
- Consorzio per l'Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste
- Museo Storico della Fisica e Centro di Studi e Ricerche "ENRICO FERMI"
- Stazione Zoologica "ANTON DOHRN"

Inoltre, a decorrere dal 2013 sono a carico del Fondo Ordinario per il finanziamento degli Enti e istituzioni di ricerca (FOE) gestito dal MIUR anche gli EPR del settore istruzione:

- Istituto Nazionale per la valutazione del sistema di istruzione e di formazione (INVALSI)
- Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE)

Come le università, gli EPR sono istituzioni pubbliche la cui attività è normata dalle leggi istitutive e da successivi provvedimenti di natura amministrativa, nonché dai rispettivi statuti. A differenza delle università, però, gli EPR hanno un confine operativo definito in merito alla tipologia delle attività e di norma rispetto agli ambiti scientifici e tecnologici di elezione.

La scelta in prima istanza del legislatore e successivamente del regolatore di assoggettare l'amministrazione degli EPR alle stesse regole del resto della pubblica amministrazione, nella gran parte dei casi ha compromesso ogni possibilità di rendere efficace, per l'intrinseca natura degli EPR, la programmazione e la gestione della performance.

Nello specifico degli EPR dunque la stratificazione normativa e il conseguente sovraccarico adempimentale hanno di fatto provocato un disallineamento tra le aspettative del regolatore e la realtà degli EPR.

La letteratura specializzata e l'esperienza internazionale nella gestione degli enti di ricerca – e in generale nel *research management* nel contesto pubblico – mettono in evidenza alcuni aspetti che è qui opportuno richiamare:

- l'attività di ricerca ha per sua natura una dimensione di incertezza e imprevedibilità: più elevata è l'originalità e il potenziale di scoperta della ricerca, più elevato è il rischio di non ottenere i risultati attesi; una buona gestione della ricerca incoraggia l'assunzione del rischio ed evita l'appiattimento su linee già esplorate e con esiti maggiormente prevedibili.
- La produttività individuale dei ricercatori beneficia molto della presenza di ambienti di ricerca stimolanti, che sono caratterizzati da chiari obiettivi di ricerca, forti personalità di leadership scientifica, libertà di azione e di pensiero, buone dotazioni infrastrutturali, selezione basata sul merito.
- Molti EPR hanno nel proprio mandato istituzionale, sebbene con intensità e coerenza variabili, la realizzazione di ricerca finalizzata e *mission-oriented*, che richiede modalità di gestione particolari.

- Negli EPR insiste una stretta interazione tra attività di ricerca e attività tecnologica. Quest'ultima si esplicita nella progettazione, produzione, gestione e manutenzione di strumentazioni e infrastrutture scientifiche complesse, le quali non potrebbero essere realizzate al di fuori di un ambiente di ricerca. In molti casi tali infrastrutture sono messe a disposizione della comunità scientifica internazionale o delle pubbliche amministrazioni.
- L'attività di ricerca necessita in ogni caso di un'azione amministrativa che funge da supporto e facilitazione e che consente ai ricercatori di concentrare la propria attenzione sulle sfide esistenti allo stato dell'arte delle conoscenze o nei programmi di missione. Ciò è tanto più vero negli enti pubblici, che in molti casi gestiscono programmi pluriennali, di grande dimensione, con collaborazioni internazionali, con l'utilizzo di infrastrutture complesse. La collaborazione tra ricercatori, tecnologi e personale amministrativo assume quindi negli enti di ricerca una valenza centrale.

Sovente la configurazione organizzativa degli EPR comporta che i procedimenti amministrativi siano recepiti dalla componente di ricerca come un appesantimento – talvolta non giustificato – e un ostacolo allo svolgimento delle attività istituzionali. Alle volte la reazione che ne consegue è di isolare la procedura delegandola alla sola componente amministrativa, che è chiamata a gestirla minimizzando le interazioni con la parte scientifica. Ed è così tuttavia che la logica burocratica si auto-avvera: se l'attenzione si concentra solo sugli adempimenti, gli obiettivi alla base delle normative che li hanno introdotti sono inevitabilmente dissolti.

L'esperienza internazionale dimostra che l'introduzione di efficaci sistemi di performance nelle organizzazioni pubbliche complesse produce notevoli miglioramenti, tanto nelle prestazioni generali dell'ente, quanto nella qualità del lavoro delle persone coinvolte. In tal senso, un crescente raccordo tra la componente amministrativa e quella di ricerca creerebbe il non trascurabile effetto di accrescere il peso della performance nelle scelte strategiche degli enti.

Al fine di definire le missioni istituzionali degli EPR è utile introdurre una distinzione tra attività di ricerca e Terza Missione. Inoltre, all'interno delle attività di ricerca è possibile differenziare la ricerca scientifica da quella istituzionale.

Prima di introdurre il tema della integrazione tra performance, trasparenza e anticorruzione, è necessario chiarire quali sono le dimensioni della performance degli enti nel raggiungimento della rispettiva missione istituzionale, in modo da inquadrare la performance amministrativa nel contesto appropriato.

## **2.1 La ricerca scientifica**

La ricerca scientifica produce conoscenza originale che rappresenta un avanzamento nello stato del sapere consolidato. Per sua natura, essa è sottoposta alla verifica inter-soggettiva dei pari all'interno di comunità organizzate e si realizza attraverso pubblicazioni inserite in forme di comunicazione scientifica strutturate e specializzate (riviste, collane editoriali, conferenze etc.). Dalla ricerca scientifica possono discendere poi altri prodotti di ricerca – quali brevetti, disegni, software, mappe, database etc. – di norma anch'essi associati a pubblicazioni o eventualmente materializzati in "oggetti" suscettibili di osservazione esterna.

La ricerca scientifica degli EPR è sottoposta a principi di libertà e autonomia. Essa si esercita all'interno di scelte di temi, problemi, paradigmi e metodi di indagine che sono rimessi all'auto-organizzazione delle comunità scientifiche e rispondono alla validazione intersoggettiva che si svolge all'interno delle stesse. In

questo senso gli enti, intesi come organizzazioni, non hanno il potere di determinare gli obiettivi e i percorsi di ricerca dei propri dipendenti.

Di conseguenza, ai fini della valutazione, la ricerca scientifica è misurata attraverso i suoi prodotti (pubblicazioni e altro) da parte di soggetti esterni, esperti dello stato dell'arte disciplinare. Dal punto di vista del metodo questa attività può essere realizzata in due modi diversi:

- a) valutazione da parte dei pari (*peer review*);
- b) valutazione attraverso indicatori (bibliometria).

Val la pena ricordare che anche la valutazione bibliometrica si basa sulla *peer review*: essa riassume in forma quantitativa i risultati cumulati di processi di revisione tra pari, che in passato hanno avuto luogo nella selezione degli articoli pubblicati sulle riviste indicizzate. Per questo sono possibili varie combinazioni tra i due metodi sopra indicati. Più recentemente sono stati introdotti altri metodi di valutazione, basati in particolare su varie metriche derivate dalla circolazione della conoscenza sulla rete internet.

È per queste ragioni che la ricerca degli enti è valutata esclusivamente sui suoi risultati e non sui processi organizzativi che a essi conducono.

Il nesso tra attività di ricerca e valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo si coglie a due livelli. Al primo, c'è la consapevolezza che non è possibile fissare obiettivi di performance alla componente tecnico-amministrativa del personale ignorando gli obiettivi generali dell'EPR in materia di ricerca. Al secondo livello, gli obiettivi generali non possono prescindere dalla considerazione degli esiti della valutazione della ricerca, sia negli esercizi periodici (VQR) che nelle eventuali auto-valutazioni intermedie impostate liberamente dagli EPR.

Diviene così possibile definire gli obiettivi generali dell'EPR, dipendenti anche dalla valutazione, ai quali possono essere agganciati obiettivi di performance del personale tecnico-amministrativo.

## **2.2 La ricerca istituzionale**

Mentre la ricerca scientifica accomuna gli EPR alle università ed è valutata attraverso i prodotti, nei soli enti è identificabile un insieme di attività di ricerca i cui risultati non si materializzano in pubblicazioni scientifiche e in generale non sono valutabili attraverso i prodotti realizzati.

Si tratta di attività svolte in conformità a un mandato istituzionale, iscritto nella legge istitutiva, nello statuto o in atti amministrativi di alto livello. Esse producono, sulla base della ricerca compiuta dagli enti e delle competenze scientifiche del proprio personale, beni di interesse del governo, della pubblica amministrazione, delle comunità scientifiche o dei cittadini.

Definiamo queste attività "ricerca istituzionale" per sottolineare il fatto che esse rappresentano attività obbligatorie per gli enti di ricerca, non volontarie. Esse sono richieste in modo formale da istanze della pubblica amministrazione cui l'ente di ricerca deve corrispondere. In molti casi esse sono regolate da apposite convenzioni.

Le attività di ricerca istituzionale differiscono dalla ricerca scientifica in quanto non realizzano prodotti pubblicabili. Esse tuttavia, allo stesso modo della ricerca scientifica, non si basano sul mero trasferimento di conoscenza esistente, ma sulla applicazione competente di conoscenza scientifica a casi di particolare complessità del mondo reale.

È importante sottolineare lo stretto legame tra tali attività e la ricerca scientifica propriamente detta. La ricerca istituzionale non potrebbe essere svolta senza la disponibilità, all'interno degli enti, delle competenze scientifiche. Si realizza in questo modo un'integrazione, a forte ricaduta applicativa, tra ricerca fondamentale, ricerca applicata e attività istituzionali. Ciò è confermato dal fatto che tali attività coinvolgono sistematicamente sia tecnologi che, sia pure con quote di tempo inferiori, ricercatori, all'interno del proprio bilancio-tempo dell'ente.

Differiscono inoltre dalla Terza Missione (cfr. più avanti) in quanto:

- non sono volontarie ma dipendono da un mandato istituzionale, ovvero da vincoli fissati in testi di alto livello normativo, ai quali l'ente non può sottrarsi pena il venir meno della propria missione;
- in alternativa, dipendono da rapporti convenzionali di lunga durata con soggetti pubblici, che, pur mancando di un profilo normativo, costituiscono di fatto un vincolo significativo nella allocazione delle risorse interne;
- sono remunerate in virtù di tali accordi istituzionali e non sulla base di rapporti contrattuali finalizzati a prestazioni specifiche;
- hanno a oggetto attività di prevalente interesse pubblico, sia rispetto alle comunità scientifiche mondiali, che rispetto al governo e alla pubblica amministrazione.

Allo scopo di evitare distorsioni, anche irrimediabili, nella allocazione delle risorse interne agli enti e nella definizione delle carriere, è necessario che a ogni tipologia di attività faccia riscontro un sistema di valutazione specifico, disegnato allo scopo di tenere conto delle specificità. Ciò è vero prima di tutto all'interno degli enti stessi e ai fini della gestione del personale e delle carriere.

L'esperienza internazionale infatti mostra che, laddove coesistano diverse missioni di ricerca ma non si dia luogo a sistemi di valutazione e incentivazione differenziati, tende a prevalere il sistema che è percepito come più prestigioso e visibile, che è quello di origine accademica, garantito dalla visibilità internazionale delle pubblicazioni scientifiche (c.d. *academic drift*).

Partendo dal presupposto che la performance amministrativa è la misura delle prestazioni di supporto di ogni attività che si realizza all'interno degli EPR, l'intenzione è di intraprendere un percorso che si concentri dapprima sulla mappatura delle diverse forme di ricerca istituzionale (nella piena consapevolezza della grande eterogeneità che esiste fra gli enti e della loro complessità interna), per fornire in seconda battuta un supporto metodologico per una loro opportuna descrizione e misurazione.

Gli esempi che seguono sono illustrativi e non esaustivi.

### **Progettazione, realizzazione, gestione e manutenzione di infrastrutture di ricerca di particolare complessità**

Si tratta di infrastrutture che non possono essere acquisite in forma standardizzata sul mercato perché la loro stessa concezione dipende dalle ipotesi sperimentali sviluppate dai ricercatori. Inoltre anche le attività di gestione ordinaria richiedono personale altamente specializzato. Tali infrastrutture sono utilizzate non solo al fine di realizzare attività di ricerca scientifica propria dell'ente, ma anche messe a disposizione delle collaborazioni internazionali, delle comunità scientifiche o del settore pubblico in senso lato. Per queste ragioni tali attività non possono essere considerate strumentali e subordinate rispetto alla ricerca scientifica, in quanto per la loro intrinseca complessità costituiscono esse stesse, in un certo senso, attività di ricerca, anche se non finalizzata alla pubblicazione.

Ai fini delle attività degli enti di ricerca, non rileva in questa sede la dimensione della infrastruttura.

Esempi di tali infrastrutture sono costituiti dagli acceleratori nella fisica delle alte energie, i telescopi nella astrofisica, le navi e gli aerei sperimentali nella oceanografia, le reti sismiche nella sismologia.

### **Creazione e gestione di infrastrutture di ricerca immateriali**

Si tratta della creazione e gestione di banche dati, *repositories*, protocolli sperimentali, utilizzati dalle comunità scientifiche internazionali.

In questo caso non viene in evidenza una attività di progettazione di tipo tecnologico, ma la creazione di reti di informazioni altamente specialistiche, mantenute in vita attraverso la collaborazione di vari ricercatori.

### **Collezioni scientifiche**

Si tratta di attività di gestione di collezioni di reperti aventi valore scientifico, per le quali sono svolte attività altamente specialistiche di collezione, classificazione tassonomica, catalogazione.

Tali attività hanno un elevato valore scientifico in quanto creano le condizioni classificatorie e di evidenza materiale per indagini successive. Esse tuttavia tendono a non essere pubblicate come tali o in ogni caso hanno tempi di sviluppo decisamente più lenti e sedi di pubblicazione meno visibili rispetto alla produzione scientifica ordinaria.

Tali collezioni possono essere di norma associate a strutture museali aperte al pubblico. È opportuno tenere distinte le attività di ricerca connesse alle collezioni dalle attività di servizio al pubblico (divulgazione scientifica, apertura di poli museali, iniziative con scuole e giovani etc.).

### **Alta consulenza**

Si tratta di attività svolta per conto del governo e della pubblica amministrazione per il soddisfacimento di obiettivi di rilievo pubblico generale. Esse sono svolte su mandato esplicito e all'interno di rapporti formalizzati e continuativi. Tali attività, anche qualora prevedano lo svolgimento di servizi ripetuti nel tempo, richiedono nel loro insieme la messa in campo di competenze scientifiche, reperibili all'interno degli enti di ricerca.

Esempi di tali attività sono la gestione di reti di sismografi per la identificazione del rischio sismico o di sensori per il rischio di tsunami.

### **Sistemi di misura e di standard di rilievo pubblico**

Si tratta di attività, collocate all'interno di un quadro giuridico internazionale, di realizzazione e mantenimento di sistemi a elevatissima affidabilità, per il confronto dei sistemi di misura di utilizzo industriale e civile con misure assolute e per la taratura dei sistemi stessi.

La necessità di assicurare ai sistemi nazionali di misura i livelli massimi di affidabilità richiede la presenza di competenze scientifiche in grado di interpretare le diverse grandezze fisiche a livelli di risoluzione e con margini di errore che rappresentano la frontiera delle conoscenze a livello mondiale.

## 2.3 Terza missione

Il termine Terza Missione applicato agli EPR è evidentemente mutuato dal contesto accademico in cui dagli ultimi decenni del secolo scorso si è andato associando alle attività principali di ricerca e didattica. Queste ultime hanno tradizionalmente un impatto sulle popolazioni coinvolte, rispettivamente gli altri ricercatori e gli studenti, ma tendono a influenzare sempre più le altre componenti della società, con le quali gli enti hanno un'interazione diretta. Tali ricadute, che storicamente si sono manifestate in varie forme, sono state concettualizzate sotto la rubrica "Terza Missione". L'assunzione sottostante è che gli effetti benefici delle attività scientifiche debbano essere ricercati in modo intenzionale, organizzato e sistematico. Questa consapevolezza fa seguito a un drastico aumento delle aspettative della società e del sistema economico nei confronti del mondo della ricerca.

Oltre alla ricerca declinata nelle due fattispecie appena descritte, dunque, nella descrizione delle attività svolte dagli EPR non possono essere tralasciate quelle realizzate in rapporto diretto con la società (appunto, la Terza Missione). Tra di esse si possono distinguere:

- attività il cui risultato è rappresentato da pubblicazioni scientifiche o altri prodotti della ricerca (es. brevetti, software), valutabili con criteri uniformi rispetto a quelli utilizzati per gli altri soggetti del sistema della ricerca (università);
- attività il cui risultato non viene di norma pubblicato.

Per maggiori approfondimenti si rimanda alla Guida per la compilazione della scheda 2 in allegato ovvero al "Manuale per la valutazione della Terza Missione nelle università italiane", recentemente pubblicato sul sito dell'ANVUR; in questa sede preme sottolineare che l'Agenzia si aspetta che gli obiettivi di Terza Missione siano esplicitamente richiamati nei documenti strategici degli EPR e che di conseguenza siano coerentemente declinati obiettivi di performance del personale tecnico-amministrativo di supporto.

### Box 1 Fondamenti normativi della logica di integrazione con la programmazione strategica e finanziaria

La logica unitaria e sistemica affermata riprende un percorso già presente nella normativa sugli EPR, che per varie ragioni non si è mai coordinata con le norme su performance, trasparenza e anticorruzione.

L'art. 5 del D.Lgs. 213/2009 al comma 1 stabilisce che "in conformità alle linee guida enunciate nel PNR, ai fini della pianificazione operativa i consigli di amministrazione dei singoli enti di ricerca, previo parere dei rispettivi consigli scientifici, adottano un piano triennale di attività, aggiornato annualmente, ed elaborano un documento di visione strategica decennale, in conformità alle particolari disposizioni definite nei rispettivi statuti e regolamenti". Il comma 4 del medesimo articolo aggiunge che: "nell'ambito dell'autonomia e *coerentemente al PTA*, gli enti di ricerca determinano la consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale, sentite le organizzazioni sindacali".

All'art.12, comma 2 si legge che: "Ai fini dell'organizzazione interna, gli statuti e i regolamenti degli enti sono elaborati tenendo conto della separazione tra compiti di programmazione e indirizzo strategico, competenze e responsabilità gestionali, comprendenti anche le tipiche attività di controllo di gestione, nonché funzioni valutative e di controllo". Il comma successivo tuttavia aggiunge che: "gli statuti ridefiniscono le attribuzioni dei consigli di amministrazione allo scopo di ricondurne le competenze alla approvazione degli atti di carattere generale o fondamentale per l'organizzazione, il funzionamento, l'amministrazione e la gestione degli enti medesimi, consentendo la semplificazione e la speditezza delle procedure, la valorizzazione e responsabilizzazione del ruolo dei direttori generali e della relativa dirigenza".

Seppur nella "separazione tra compiti", dunque, il Legislatore chiede di orientare la macchina amministrativa degli enti ai principi di efficacia e di efficienza rispetto alla loro dimensione *core*, vale a dire alle attività di ricerca.

Sul piano dell'integrazione con la programmazione finanziaria, il D.Lgs. 150/2009 ha determinato – seppur non esplicitamente – un collegamento tra la performance e la programmazione strategica e finanziaria delle amministrazioni pubbliche, laddove definisce all'art. 10, comma 1, lettera a) il Piano della performance come "un documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori".

### 3. Tappe e documenti per la gestione del ciclo della performance

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. un atto di programmazione (il Piano della performance);
2. un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV (che è indispensabile, ma non adempimentale);
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (la Relazione sulla performance), da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Alla base delle tre fasi insiste il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione.

All'interno delle presenti Linee Guida l'impianto teorico presentato non subisce alcuna modifica sostanziale, mentre cambia l'approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, alla ricerca di una integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli EPR e variatamente collegati con la performance amministrativa. In termini di semplificazione, inoltre, con le presenti Linee Guida decade la cogenza di scadenze e adempimenti extra-normativi stabiliti dalle delibere CIVIT. È parzialmente modificata, infine, nel rispetto delle norme vigenti, la successione temporale dei termini previsti per la presentazione dei documenti, in conformità con una più sensata logica gestionale.

Nella tabella che segue sono elencati tutti i documenti necessari per la corretta gestione del ciclo della performance negli EPR, i soggetti responsabili della loro redazione, i riferimenti di legge, le istituzioni destinatarie di tali documenti e le relative scadenze. Sono presenti sia gli adempimenti di stretta pertinenza dell'ANVUR (in grigio più scuro), sia quelli formalmente non assoggettati all'azione valutativa dell'Agenzia, ma strettamente correlati al Piano Integrato della performance.

Gli EPR fanno parte delle istituzioni pubbliche coinvolte nel progetto del Portale della Trasparenza sin dalla sua prima sperimentazione. L'ANVUR, immediatamente dopo aver ricevuto le competenze in materia di valutazione della performance, ha stipulato un protocollo d'intesa con l'ANAC e il CNR per la gestione del Portale. In relazione al riordino della disciplina sulla performance che interessa l'intera pubblica amministrazione italiana, il Portale subirà delle modifiche nei prossimi mesi. In questo senso, l'ANVUR si impegna ad adattare l'interfaccia del Portale alle esigenze di comparto per il caricamento del Piano Integrato 2016.

**Tabella 3-1 Il ciclo integrato della performance**

<b>Documento</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Riferimenti di legge</b>	<b>Destinazione</b>	<b>Scadenza</b>
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del OIV	D.Lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	nessuna
Piano Triennale di Attività (PTA)	CdA	D.Lgs. 213/2009 art. 5	MIUR	In conformità alle disposizioni definite negli statuti e regolamenti
Bilancio di previsione	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.24 comma 3 DPR 97/2003 art.10	MIUR e MEF	31 ottobre, salvo diverse disposizioni definite negli statuti e regolamenti
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre, o comunque allegato al bilancio di previsione
Piano Integrato	CdA	D.Lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) D.Lgs 150/2009 Art. 11 comma 2 e D.Lgs 33/2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Rendiconto o Bilancio di esercizio	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.24 comma 3 DPR 97/2003 art.38	MIUR e MEF	30 aprile
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	OIV	D.Lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile (non stabilita dalla legge)
Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	OIV	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	15 settembre (non stabilita dalla legge)

L'ANVUR si aspetta che all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance ogni EPR indichi i dettagli dell'iter di predisposizione e approvazione dei documenti indicati in tabella, corredati dai passaggi e dalla documentazione specifica rispetto alle proprie dimensioni, peculiarità, esigenze e priorità.

## ***Sezione 2: Strumenti di gestione del ciclo della performance***

### **4. Il Piano Integrato**

Gli EPR agiscono in un contesto sempre più complesso e internazionale e per questo sono chiamati ad affrontare sfide nuove, dotandosi di strutture adeguate. Perché ciò avvenga nel rispetto della loro autonomia è essenziale mantenere l'indipendenza tra la sfera scientifica e quella amministrativa, incoraggiando però una loro proficua collaborazione. Il lavoro tecnico-amministrativo, per evitare la deriva burocratica, deve andare oltre la mera definizione degli obiettivi misurabili (performance adempimentale), legandoli invece alle funzioni istituzionali dell'ente (performance come strumento di gestione).

Occorre affermare un principio unitario e sistemico, secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance del personale tecnico-amministrativo non può che dipendere dalla missione istituzionale dell'ente. Per queste ragioni occorre superare un impianto che limita la valutazione della performance ad aspetti operativi ed esclusivamente amministrativi, sganciati dalla missione istituzionale dell'ente e separati rispetto al personale di ricerca.

Un buon sistema di gestione degli enti di ricerca pubblici dovrebbe quindi:

- enunciare dei chiari obiettivi strategici pluriennali rispetto alle missioni istituzionali dell'ente;
- assegnare ai responsabili delle unità organizzative deputate alla ricerca chiari obiettivi, i quali includano sia la realizzazione degli obiettivi derivanti dalle missioni istituzionali, sia obiettivi di natura organizzativo-gestionale;
- sviluppare sistemi di gestione che abilitino i responsabili delle unità di ricerca a motivare il personale impegnato nella ricerca nel raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- assegnare al Direttore Generale obiettivi chiaramente agganciati agli obiettivi strategici pluriennali dell'ente;
- declinare gli obiettivi della Direzione Generale verso i dirigenti e i responsabili delle unità operative;
- declinare gli obiettivi per i dirigenti e i responsabili in termini di obiettivi di struttura e infine individuali per tutto il personale tecnico-amministrativo.

Si può quindi dire che in un buon sistema di gestione tutte le attività sono soggette a valutazione e con esse ogni membro dell'organizzazione, sia pure con obiettivi, metodi e strumenti differenziati.

Gli enti pubblici di ricerca negli anni sono stati interessati, al pari delle altre amministrazioni pubbliche, dalla stratificazione normativa che ha richiesto loro la redazione di numerosi altri documenti programmatici, fra i quali il piano della performance, quello sulla trasparenza e in ultimo, quello sulla lotta alla corruzione. Mentre ciascuna di queste normative ha obiettivi di elevato significato sociale e civile, la loro giustapposizione nel tempo ha mostrato forti limiti, fino al punto di generare un sovraccarico adempimentale. Inoltre nel mondo della ricerca i profili di trasparenza e lotta alla corruzione, con maggiore

intensità rispetto a quanto accade in altre amministrazioni pubbliche, sono localizzati in particolari aree della gestione e richiedono un approccio dedicato, fortemente connesso al tema della performance.

Lo strumento operativo che in prospettiva potrà alleggerire tale sovraccarico in capo agli EPR è il Piano Integrato, ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione (in seguito "Piano Integrato"), tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria. Si tratta di un processo complesso, i cui esiti saranno probabilmente visibili nel medio periodo, che richiede uno sforzo di integrazione che si concentri anzitutto sull'attività scientifica, ma che vede nell'apporto della componente amministrativa un elemento indissolubile.

Vista la peculiarità del settore, da questo punto di vista la logica che sottende al Piano Integrato è caratterizzata da una nozione "allargata" di performance, intesa non tanto come l'insieme delle attività ordinarie e ripetute dell'amministrazione osservabile attraverso i suoi prodotti tipici (output), quanto piuttosto come la capacità dell'EPR di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile (*outcome* e *impatto*).

Il Piano Integrato degli EPR va costruito quindi seguendo due principi di fondo:

- 1) l'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali);
- 2) l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali degli EPR e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Di conseguenza, l'integrazione della pianificazione e della valutazione della performance va affrontata in due direzioni:

- a) una interna al Piano Integrato, che mira a tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati ed illegali (anticorruzione);
- b) l'altra esterna al Piano Integrato, che guarda alla coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale) dell'ente.

L'esigenza della prima forma di integrazione deriva direttamente dalla consapevolezza che nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione e sopravvivere a lungo se minacciata da perdite di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione. Questo legame, al di là dello specifico dettato normativo, appartiene alla cultura e all'identità della ricerca, in cui solo il merito ha diritto di cittadinanza. Qualunque inquinamento ad opera di opacità di criteri decisionali o di infiltrazione di comportamenti illegali, seppur possibile, sul medio periodo non può far altro che minare in profondità l'ethos e lo spirito collettivo delle comunità scientifiche, generando ricadute reputazionali potenzialmente devastanti.

La seconda forma di integrazione, invece, ha una matrice sia teorica che operativa: per un verso tenta di dar risposta a una situazione corrente in cui nella gran parte dei casi il ciclo della performance non ha un rapporto organico con le attività istituzionali dell'EPR; per l'altro si rende necessaria per collegarsi alle azioni valutative promosse proprio dall'ANVUR (VQR).

L'evidenza empirica dimostra che l'assenza di una tale prospettiva integrata può condurre, anche se con intensità variabili, a disfunzioni quali:

- un piano della performance inteso più come una proiezione nel tempo delle linee di attività e dei progetti esistenti, che come una programmazione strategica basata su chiare linee di priorità e obiettivi di miglioramento rispetto al posizionamento corrente;
- un conseguente legame lasco con la previsione delle risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi, i quali sono spesso indicati in modo generale, quando non addirittura confusi con la descrizione delle attività;
- una diffusa percezione che si tratti di un tema che non interessa ai ricercatori e che riceve di conseguenza un'attenzione limitata nel tempo e circoscritta agli adempimenti formali.

Occorre invece affermare con chiarezza la dipendenza del ciclo della performance dal sistema degli obiettivi strategici pluriennali dell'EPR e di come la trasparenza e l'anticorruzione diventino dimensioni costitutive della performance nella strategia a lungo termine dell'ente.

Interpretato in questa prospettiva il Piano Integrato è:

- un atto di governo dell'EPR, la cui responsabilità non è solo formalmente in capo al Consiglio di amministrazione;
- un documento non burocratico e non adempimentale, perché inserito integralmente all'interno di una programmazione di più ampio respiro, che coinvolge ricercatori, tecnologi e amministrativi.

La logica di integrazione consentirà di verificare la coerenza tra obiettivi pluriennali di natura strategica e obiettivi operativi, ma anche di assicurare la loro sostenibilità e di gestire le inevitabili tensioni (*trade-off*) tra di essi, evitando la stratificazione incontrollata di obiettivi e indicatori privi di una prospettiva comune.

## Box 2 Fondamenti normativi della logica di integrazione con la trasparenza e l'anticorruzione

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha introdotto la valutazione del ciclo delle performance nel settore pubblico italiano. L'art. 10 comma 1 lettera a) del decreto individua nel Piano della performance il documento operativo con cui le amministrazioni esplicitano i propri indirizzi e i relativi obiettivi, definendo gli indicatori necessari per la misurazione e la valutazione dei risultati. Il Piano è triennale, deve essere redatto entro il 31 gennaio e va aggiornato annualmente.

Il Capo III del medesimo decreto denominato "Trasparenza e rendicontazione della performance" introduce il principio di trasparenza "intesa come accessibilità totale [...] delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto di buon andamento e imparzialità". L'art. 11 comma 2 disciplina la redazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità che definisce le iniziative che le amministrazioni sono chiamate a intraprendere per garantire adeguati livelli di trasparenza interna ed esterna. Anche questo documento va aggiornato annualmente, dopo aver sentito le associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti.

Ancora entro il 31 gennaio le amministrazioni pubbliche devono formulare e adottare il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC), ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190, art.1 comma 5 e 6, "nel rispetto delle Linee Guida contenute nel Piano Anticorruzione" (PNA), pubblicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e approvato nel settembre 2013 dall'Autorità Nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (ANAC) – che ai sensi dell'art.5 comma 3 del decreto legge 31 agosto 2013, n. 101 convertito dalla legge 30 ottobre 2013, n.125 aveva appena sostituito la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) istituita ai sensi dell'art.13 del D.Lgs. 150/2009.

Sul piano dell'integrazione, ciascuna amministrazione deve armonizzare gli strumenti già previsti o già in uso per finalità di prevenzione dell'illegalità (ispezioni, controlli di varia natura, esercizio della vigilanza ecc.), valorizzandoli, coordinandoli e sistematizzandoli rispetto alle nuove misure della legge, del PNA e del Piano per la prevenzione alla corruzione. Inoltre, "al fine di realizzare un'efficace strategia di prevenzione del rischio di corruzione, i PTPC debbono essere coordinati rispetto al contenuto di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell'amministrazione e innanzitutto con il Piano performance e debbono essere strutturati come documenti di programmazione, con l'indicazione di obiettivi, indicatori, misure, responsabili, tempistica e risorse" (PNA, pagg. 24-25).

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33 (ai sensi dei commi 35 e 36 dell'articolo 1 della legge 190/12) ogni rinvio al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità si intende riferito al nuovo decreto (art.10), che dev'essere coordinato con il PTPC, di cui diventa parte accessoria. In merito al Piano performance, invece, l'art.44 stabilisce che "i soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati".

La necessità di una visione unitaria e integrata degli strumenti di programmazione appare dunque piuttosto marcata all'interno del dettato normativo e in questa direzione che l'ANVUR intende operare nella funzione delle competenze relative alla valutazione delle attività amministrative degli EPR, attribuitegli dall'art.60 comma 2 del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito dalla legge 9 agosto 2013, n. 98.

## 5. La struttura del Piano Integrato

La costruzione del Piano Integrato avviene seguendo i principi metodologici che gli enti definiscono nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. In base al riordino avvenuto con la riforma della PA e alle presenti Linee Guida, l'ANVUR invita gli EPR a riesaminare il proprio Sistema in ottica di

semplificazione e integrazione ed eventualmente a revisionarlo nei tempi e nei modi ritenuti opportuni. Nel rispetto dell'autonomia degli EPR, non si richiede pertanto di predisporre il Piano in forma standardizzata, purché risponda però ad alcuni principi di coerenza indicati dall'ANVUR.

Qui di seguito sono illustrate le cinque sezioni principali del Piano Integrato, che vanno intese quindi come un elenco di contenuti minimi che l'Agenzia ritiene indispensabili per una corretta gestione del ciclo integrato della performance dell'ente.

## **5.1 Inquadramento strategico dell'ente**

La parte iniziale del Piano Integrato esprime la capacità dell'EPR di posizionarsi nel quadro nazionale e internazionale e di identificare le aree e gli obiettivi strategici di miglioramento. In questa sezione l'ente riassume brevemente le principali linee di sviluppo, facendo esplicito riferimento ai documenti di pianificazione strategica esistenti (Programma Triennale della Attività – PTA) e alla programmazione finanziaria (triennale e annuale). Nelle linee di sviluppo si attendono pertanto riferimenti espliciti al mandato istituzionale dell'ente in termini di ricerca scientifica, istituzionale e Terza Missione – che non possono non tener conto delle implicazioni indicate qui di seguito.

Per quanto riguarda la ricerca istituzionale, in virtù delle osservazioni avanzate in premessa, è opportuno che il sistema nazionale di valutazione della ricerca si concentri sui prodotti della ricerca. Come mostra l'esperienza internazionale, la pressione indotta dalla valutazione dei prodotti tende a indurre all'interno dell'organizzazione cambiamenti nelle priorità e nei sistemi di gestione finalizzati a migliorare la performance.

Mentre la valutazione dei prodotti degli enti appartiene, per dettato normativo, alla competenza dell'ANVUR, il modo con cui gli EPR organizzano internamente le attività di ricerca sono ambiti di espressione dell'autonomia. Non è soprattutto compito dell'ANVUR prescrivere il modo con cui gli enti progettano e svolgono la valutazione interna della ricerca a livello individuale.

Tuttavia, gli enti di ricerca vigilati dal MIUR sono soggetti alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR). Essa influenza la allocazione delle risorse del Fondo Ordinario per il finanziamento degli Enti e istituzioni di ricerca (FOE), nonché la reputazione e la visibilità degli enti stessi.

Alla luce di queste considerazioni, un buon sistema di gestione dell'ente di ricerca non può omettere di:

- richiamare il posizionamento dell'ente stesso nella VQR nel periodo precedente all'interno dei propri documenti strategici (programmazione triennale);
- enunciare gli obiettivi di miglioramento a livello di ente;
- abilitare i responsabili delle strutture interne di ricerca a conoscere, in forma aggregata a livello di struttura (non a livello individuale), i risultati della VQR nel confronto con strutture analoghe;
- enunciare gli obiettivi di miglioramento a livello delle singole strutture interne di ricerca e assegnare tali obiettivi ai responsabili delle strutture stesse;
- identificare i piani di azione con i quali il miglioramento a livello delle singole strutture può essere realizzato.

Tali indicazioni non esauriscono la gestione della ricerca da parte dell'ente. La VQR fornisce una serie di indicatori che possono essere integrati e arricchiti dall'ente all'interno della propria autonomia. Tuttavia tali indicatori sono standardizzati e comparabili e quindi offrono un ambiente naturale per la identificazione di obiettivi strategici e di miglioramento. Inoltre, gli indicatori VQR entrano nella definizione dei parametri

della allocazione delle risorse MIUR. Sarebbe quindi una contraddizione logica se essi non fossero esplicitamente considerati nel sistema degli obiettivi degli EPR.

Per quanto concerne le attività istituzionali, esse tendono a essere “assorbite” all’interno della attività ordinarie degli istituti, a non essere rese visibili e dunque a essere valutate separatamente. Ciò a fronte proprio del fatto che le attività di ricerca sono invece valutate in ogni caso attraverso la VQR.

Questa asimmetria potrebbe condurre a distorsioni, spostando l’interesse e gli incentivi del personale verso la sola ricerca pubblicabile e impoverendo nel lungo termine le infrastrutture di ricerca e le attività svolte a favore della collettività. È dunque importante che la attività istituzionale abbia un riconoscimento interno all’ente non solo in linea di principio, ma con adeguati sistemi di identificazione e misurazione.

In prospettiva, dopo una opportuna fase di sperimentazione al fine di definire le attività e standardizzare le misurazioni, la ricerca istituzionale potrà essere ricondotta all’interno del perimetro della VQR.

La scheda 1 in allegato propone un primo tentativo di avviare una ricognizione interna agli enti. La redazione della scheda non è considerata in alcun modo un adempimento, essendo nell’autonomia degli enti la definizione dei rispettivi sistemi.

Si segnala in ogni caso l’esigenza di disporre di una raccolta di dati comparabili, al fine di stabilire o meno la attrazione delle attività istituzionali nel perimetro della VQR in futuro.

Per la Terza Missione, infine, viene presentata in allegato la Scheda 2 che rappresenta una proposta di raccolta sistematica di dati relativi a queste attività. Essa corrisponde alla Scheda SUA\_Terza Missione adottata da tutti gli atenei sotto il sistema di accreditamento, valutazione e autovalutazione (AVA) proposto dall’ANVUR.

Anche questa scheda non è considerata in alcun modo un adempimento, essendo nell’autonomia degli enti la definizione dei rispettivi sistemi, ma potrebbe essere adottata dal MIUR, al pari di quella relativa alle attività istituzionali (scheda 1 in allegato), per la definizione del PTA degli EPR (attualmente al vaglio del Ministero).

Si segnala inoltre la scheda Terza Missione non sarà considerata nell’esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) per il periodo 2011-2014, che sarà avviata nella seconda metà del 2015.

In conclusione, l’ente deve dare evidenza delle azioni intraprese e programmate per il miglioramento della qualità della ricerca alla luce del posizionamento nel contesto nazionale e internazionale messo in evidenza dalla valutazione, tenendo conto altresì dei riscontri che in futuro saranno resi sistemati sulle attività di ricerca istituzionale e Terza Missione.

In funzione dell’inquadramento strategico descritto, pertanto, l’ente presenta in questa sezione le conseguenti linee di sviluppo dell’attività amministrativa, distinguendo i servizi di supporto generali, specifici e trasversali alle attività istituzionali.

## **5.2 La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale**

Partendo dal quadro delineato nella sezione iniziale, l’ente sviluppa ed espone la programmazione del ciclo della performance organizzativa. È la parte centrale del Piano Integrato in cui sono definite le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del Direttore Generale e dell’infrastruttura tecnico-amministrativa.

In particolare, va esplicitato in questa sezione:

- l'elenco degli obiettivi su cui si fondano le attività operative programmate, indicando la coerenza con la strategia dell'ente e la sostenibilità rispetto alle risorse economico-finanziarie disponibili (per maggiori dettagli metodologici cfr. paragrafo 6);
- gli indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi (cfr. par. 7);
- i soggetti (singoli e di equipe) coinvolti nelle azioni e quelli responsabili degli obiettivi (cfr. par. 8).

Nel caso di azioni particolarmente complesse e di durata superiore all'anno sarà necessario dare evidenza delle fasi di attività e dei risultati intermedi attesi.

### **5.3 Analisi delle aree di rischio**

Dopo aver definito il ciclo della performance organizzativa, in questa sezione l'ente indica le aree di rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi, degli stakeholder coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati.

Le aree di rischio dovranno essere graduate in termini di priorità al fine di comprendere azioni, piani di intervento e di formazione. Per ciascuna area di rischio andranno quindi indicati:

- gli ambiti e i procedimenti a potenziale rischio corruzione;
- gli specifici rischi con indicazione della stima della probabilità di occorrenza e dell'impatto;
- gli uffici competenti o interessati;
- le possibili cause e i fattori alla base del rischio;
- gli specifici interventi che saranno messi in atto.

Nel rispetto dell'autonomia e delle differenze di contesto, gli enti sono liberi di individuare le proprie peculiari aree di rischio. Tra di esse, in questa sezione devono però comparire analisi, valutazioni e misure d'intervento relative ai seguenti ambiti minimi:

- approvvigionamenti e gare d'appalto;
- personale e contratti di lavoro;
- gestione finanziaria e bilancio.

Nella redazione di questa sezione gli enti assumono come framework regolatore le direttive dell'Autorità Anticorruzione (ANAC). Questa sezione del Piano Integrato deve essere redatta in modo da essere separatamente suscettibile di valutazione da parte di ANAC e deve essere trasmessa alla stessa Autorità secondo le norme e le regole da questa stabilite.

### **5.4 Comunicazione e trasparenza**

In questa sezione l'ente illustra sinteticamente la propria strategia comunicativa, rimandando alle sezioni del proprio sito istituzionale le informazioni pubblicate (link) e soffermandosi esclusivamente sui cambiamenti e le novità impostate nell'anno precedente e/o programmate per quello entrante. Siccome le azioni, gli obiettivi e l'assetto organizzativo finalizzato alla comunicazione e alla trasparenza dell'ente sono già state descritte nelle sezioni precedenti, in questo capitolo vanno elencate e distinte:

- le iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza definiti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013 (in questa area rientra l'indagine di benessere del personale);
- eventuali piani di comunicazione aggiuntivi, con particolare attenzione alle iniziative volte a informare le parti interessate sui risultati conseguiti dall'ente (es: bilancio sociale, politiche della qualità ecc.).

Similmente alla definizione delle aree di rischio corruzione in questa sezione l'ANVUR invita gli enti ad attenersi alle indicazioni dell'ANAC.

### **5.5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi**

Questa parte è dedicata allo stato dei sistemi, in cui l'ente descrive la logica e il metodo utilizzato per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali, con particolare riguardo all'incentivazione monetaria. Nello specifico questa sezione del Piano Integrato dovrà contenere:

- una breve sezione sullo stato del sistema di misura delle prestazioni nel suo complesso, indicando in particolare le aree di miglioramento;
- una breve sezione sulla gestione dei rischi anticorruzione e sulla misurazione degli interventi programmati secondo la metodologia indicata nel relativo paragrafo;
- il sistema di valutazione e incentivazione del personale tecnico amministrativo (PTA), indicando in particolare:
  - o la copertura delle categorie soggette a valutazione rispetto al totale PTA;
  - o gli elementi utilizzati per la valutazione delle categorie (risultati e comportamenti);
  - o i ruoli coinvolti come valutatori per le diverse categorie;
  - o l'articolazione e tempificazione del processo di valutazione;
- Lo stato della contrattazione sindacale per le diverse categorie.

### Box 3 Criteri di valutazione in merito alla struttura del Piano Integrato

In base all'approccio che sarà presentato nel seguito delle presenti Linee Guida, l'ANVUR esaminerà il Piano Integrato secondo i criteri di valutazione indicati qui di seguito, suddivisi nelle cinque sezioni minime ritenute necessarie per una corretta gestione del ciclo della performance.

#### 1. Integrazione con la programmazione strategica

- Riferimenti espliciti e coerenti con l'ultimo aggiornamento del documento di programmazione strategica triennale;
- Presenza all'interno del documento di programmazione triennale del riferimento alla performance, alla trasparenza e anticorruzione e agli obblighi connessi.

#### 2. Performance organizzativa

- Presenza, grado di articolazione e pertinenza degli obiettivi operativi (cfr. par. 6);
- Adeguatezza del processo di costruzione e condivisione degli obiettivi (partecipazione attiva delle direzioni dell'amministrazione e dei direttori di dipartimento);
- Coerenza interna tra i diversi obiettivi (identificazione e gestione dei *trade off*);
- Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale;
- Metodologia dell'analisi del benessere organizzativo, esiti e utilizzo dei risultati.

#### 3. Analisi dei rischi

- Rispondenza della analisi alle norme vigenti e alle direttive ANAC;
- Coerenza della analisi dei rischi rispetto alla programmazione strategica di ente;
- Raccordo non formale con la pianificazione della performance organizzativa e individuale.

#### 4. Trasparenza e anticorruzione

- Rispondenza della analisi alle norme vigenti e alle direttive ANAC;
- Coerenza del Piano rispetto alla programmazione strategica di ente;
- Raccordo non formale con la pianificazione della performance organizzativa e individuale.

#### 5. Performance individuale

- Metodologia nell'assegnazione degli obiettivi alle diverse unità operative e nell'attribuzione dei risultati;
- Utilizzo coerente della misurazione dei risultati per l'assegnazione dei premi;
- Argomentazioni ed evidenze a supporto della scelta (eventuale) di non procedere alla valutazione della performance individuale.

### Box 4 Fondamenti normativi per la metodologia di definizione del Piano Integrato

Il primo passo del ciclo delle performance ex D.Lgs. 150/2009 prevede che ogni amministrazione si doti di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (art.7). Il documento, di natura metodologica, è curato in prima stesura dagli OIV ed è adottato dal CdA, deve contenere fasi, tempi, modalità e indicazione dei soggetti responsabili della performance dell'ente (comma 3 lettera a), nonché le procedure (b), le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti (c) e quelle con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (d).

A norme vigenti la stesura di tale Sistema deve essere realizzata seguendo le direttive della CIVIT (poi ANAC, ora passate in capo alla Funzione Pubblica), la quale negli anni scorsi non è mancata di diffonderle attraverso una serie di delibere, che prevedono anche un aggiornamento periodico da realizzare in base alle evidenze emerse dai cicli di performance precedenti (delibere n.89/2010, 104/2010, 114/2010, 1/2012).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve contemplare – oltre ad indicazioni sulla valutazione della struttura amministrativa nel suo complesso – anche delle “proposte di valutazione annuale dei dirigenti di vertice” (di competenza OIV, ai sensi del comma 4 lettera e) dell'art.14 del medesimo decreto).

## 6. La definizione del sistema degli obiettivi

La definizione degli obiettivi è un passo logico necessario per impostare un ciclo di performance. Negli EPR, tuttavia, la fissazione di obiettivi è un processo particolarmente problematico, data la grande varietà di aree scientifico-disciplinari coinvolte e l'elevato grado di autonomia del personale di ricerca. Inoltre, le attività istituzionali degli EPR si basano prevalentemente su attività non ripetitive che sono caratterizzate da un elevato grado di incertezza dei risultati. Ciò significa che non è possibile trasferire al comparto modelli di performance mutuati dal mondo industriale (caratterizzato da processi che per definizione sono controllati e ripetuti), senza la necessità di significativi adattamenti.

Di conseguenza il personale di ricerca non può essere assoggettato alla stessa pressione sugli obiettivi a cui sono sottoposti i dipendenti di altre organizzazioni, perché in tutto il mondo avanzato le regole di ingaggio del lavoro scientifico prevedono una costitutiva condizione di autonomia e di auto-organizzazione. Ciò non significa che non sia parte dei doveri dei ricercatori sentirsi membri di una "comunità" e dover contribuire al raggiungimento di obiettivi comuni. Occorre piuttosto ricercare un equilibrio dinamico tra rispetto dell'autonomia e coinvolgimento verso finalità congiunte. Da questo punto di vista la valutazione deve essere intesa come un ausilio alla leadership dell'ente, non come un appesantimento burocratico.

Nella misura in cui gli obiettivi definiti per il personale tecnico-amministrativo dipendono dalle strategie generali dell'ente, quindi, è necessario articolare accuratamente il raccordo. Per esemplificare, l'obiettivo amministrativo di gestire i contratti conto terzi con l'industria o altri soggetti esterni, dipende immancabilmente dalla capacità dei ricercatori di avviare collaborazioni.

Il personale tecnico amministrativo rappresenta un corpo unico, alle dirette dipendenze del ruolo apicale impersonato dal Direttore Generale. Nella gestione del ciclo della performance, tuttavia, si richiede di rendere esplicita la diversa declinazione degli obiettivi assegnati al personale occupato presso gli uffici centrali dell'ente (a contatto diretto col Direttore Generale) e quelli eventualmente riferiti al personale impiegato nelle strutture decentrate (dipartimenti, istituti ecc.). Pur dipendendo dalla catena gerarchica che fa capo al Direttore Generale, infatti, questa seconda fattispecie di impiegati amministrativi esercita la propria attività in più diretta prossimità con i ricercatori, alcuni dei quali con espliciti compiti responsabilità gestionali.

D'altronde è proprio in questi casi, dove spesso non è presente un dirigente amministrativo, che si concretizza la necessità di attivare interventi e misure per tenere insieme le due logiche che caratterizzano gli EPR. Per rispondere a tale esigenza non è da escludere la possibilità di coinvolgere i ricercatori con ruoli di direzione nel processo di definizione e valutazione degli obiettivi del personale tecnico-amministrativo (su questo tema si ritornerà più avanti). Quanto agli obiettivi individuali, il tema è più delicato, anche perché oggetto di contrattazione sindacale e per questo di nuovo gli EPR sono liberi di impostare gli assetti più adeguati alla loro specifica situazione, purché li rendano espliciti e trasparenti.

In generale, il principio di fondo da rispettare è che il grado di soddisfazione dei soggetti cui il supporto amministrativo è dedicato (utenza interna ed esterna) deve essere debitamente preso in considerazione sia in fase di definizione degli obiettivi all'interno del Piano Integrato, sia in fase di valutazione e rendicontazione nella Relazione sulla performance.

Nonostante la complessità tipica del settore, l'esperienza e la riflessione scientifica concordano sul fatto che solitamente la definizione degli obiettivi facilita le organizzazioni a definire le azioni prioritarie, a

monitorarne l'andamento e a comunicare all'esterno i risultati conseguiti. Per questo un'interpretazione non burocratica degli obiettivi è anche per gli EPR un importante supporto alla capacità di migliorare nel tempo.

Qui di seguito sono indicate e argomentate alcune proprietà fondamentali da tenere in considerazione nella definizione degli obiettivi, affinché risultino efficaci per il miglioramento continuo delle performance amministrative negli EPR italiani.

## **6.1 Rilevanza e pertinenza**

Gli EPR agiscono in piena autonomia nel determinare forme e modalità di scelta e attribuzione degli obiettivi di performance. Come già sottolineato in precedenza, ai fini del ciclo della performance è bene però che il sistema degli obiettivi non prescindano dalle aree di attività che, ai sensi del complesso legislativo vigente, costituiscono parte integrante degli enti e ne determinano il finanziamento. Sotto questo profilo, gli obiettivi attribuiti al personale tecnico-amministrativo degli EPR sono ritenuti rilevanti e pertinenti nella misura in cui discendano direttamente da quelli la cui realizzazione influenza significativamente le missioni istituzionali e il finanziamento dell'ente e di conseguenza il mantenimento delle sue condizioni di funzionamento.

Ciò significa che l'ANVUR si attende che le linee strategiche dell'ente siano riconducibili alle aree di ricerca scientifica, istituzionale e di terza missione e che a esse si riferiscano, come sopra indicato, gli obiettivi elencati nel piano della performance destinato al personale tecnico-amministrativo. Essi sono inoltre affiancati da obiettivi specifici della amministrazione non derivanti dagli obiettivi generali dell'ente, ma da considerazioni interne all'apparato amministrativo.

## **6.2 Specificità e misurabilità**

La fissazione di obiettivi è un potente aiuto per la gestione della performance solo se essi sono definiti correttamente. Ciò significa che gli obiettivi:

- non devono essere vaghi, generici, ovvi;
- devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non devono coincidere con lo svolgimento delle attività (non sono obiettivi il "sottoscrivere contratti di ricerca" o "pagare le spese di missione");
- devono essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;
- devono essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- devono essere suscettibili di misurazione;
- devono essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- devono essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse aggiuntive anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

In linea di massima è opportuno distinguere tra obiettivi di miglioramento (efficienza interna) e obiettivi di innovazione (nuovi risultati).

## **6.3 Struttura e orientamento al miglioramento**

L'orientamento al miglioramento che deve guidare la gestione del ciclo della performance suppone:

- la definizione della distanza tra la situazione corrente e gli obiettivi;
- la mobilitazione delle persone necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

La prima condizione è soddisfatta se il Piano Integrato riporta il posizionamento dell'ente rispetto agli indicatori che descrivono la sua situazione, mentre la seconda fa riferimento al concetto di "cascata di obiettivi", come esemplificato dall'impostazione CIVIT sin dalla prima applicazione della norma.

Dal punto di vista della struttura degli obiettivi il tradizionale *cascading* non è tuttavia l'unica soluzione praticabile, soprattutto se conduce a una eccessiva moltiplicazione. Con il numero degli obiettivi, infatti, aumenta la difficoltà della gestione e di conseguenza l'agilità della valutazione: per questo vi è un ampio consenso sull'idea che gli obiettivi per ogni unità organizzativa debbano essere "pochi e semplici" (pur restando eventualmente articolati a livello complessivo).

È necessario infine che gli obiettivi mantengano una sorta di gerarchia, che siano cioè inquadrati in modo da rendere possibile una discesa a livelli di dettaglio solo nella misura in cui lo si ritenga realmente utile. Una siffatta concezione della struttura degli obiettivi consente un utilizzo *tailor made* dello strumento performance, laddove se un obiettivo è strategicamente più rilevante degli altri può essere declinato in maniera gradualmente più dettagliata (utilizzando una metafora, come una sorta di ipertesto).

## 6.4 Collegamento con le risorse

La collocazione del Piano Integrato a ridosso della presentazione del bilancio dovrebbe garantire l'aggancio tra obiettivi assunti e risorse da impiegare. Inoltre, le recenti normative, valide per tutte le amministrazioni pubbliche, esigono un'articolazione di bilancio per missioni e programmi corredata da indicatori e risultati attesi di bilancio, al fine di illustrare gli obiettivi della spesa.

È evidente che il quadro normativo incentiva l'armonizzazione degli obiettivi di performance con le risorse necessarie per conseguirli ed è per questa ragione che l'ANVUR dedicherà particolare attenzione al fatto che tale aggancio avvenga in modo corretto e sostanziale, allo scopo di evitare i "libri dei sogni".

## 6.5 Obiettivi trasversali

Una delle difficoltà più frequenti nella implementazione di sistemi di performance consiste nella presenza di obiettivi il cui raggiungimento richiede la mobilitazione di sforzi da parte di più unità organizzative. Quando gli obiettivi sono assegnati alle unità organizzative – e di conseguenza agli individui – si determina un processo di focalizzazione degli sforzi che porta a privilegiare le attività i cui risultati sono oggetto di obiettivi assegnati in modo esclusivo e a trascurare invece le attività per le quali gli obiettivi sono condivisi con altri. Ciò può portare a fenomeni di opportunismo e di rottura della collaborazione interna, con esiti dannosi nel lungo periodo.

La definizione di obiettivi trasversali può ovviare a questo rischio. Essa per essere efficace deve però soddisfare alcuni requisiti:

- gli obiettivi trasversali non devono essere marginali tra gli obiettivi assegnati alle unità organizzative;
- deve essere indicato in ogni caso un responsabile principale;
- devono coinvolgere un numero limitato di soggetti, allo scopo di evitare effetti di dispersione delle responsabilità.

#### Box 5 Criteri di valutazione in merito alla definizione degli obiettivi

Raccordo tra sistema degli obiettivi nella programmazione strategica e nel Piano Integrato della performance

- richiamo esplicito e integrale del sistema degli obiettivi enunciati nella programmazione strategica triennale da parte del Piano Integrato;
- Completezza del sistema degli obiettivi;
- presenza nella programmazione strategica triennale e nel Piano Integrato di obiettivi relativi alle aree della ricerca scientifica, istituzionale e della Terza Missione;
- presenza nel Piano Integrato di obiettivi nelle principali aree della gestione.

Qualità del processo di articolazione degli obiettivi

- rilevanza e pertinenza;
- specificità e misurabilità;
- orientamento al miglioramento;
- collegamento con le risorse (sostenibilità);
- metodologia e grado di partecipazione delle strutture alla definizione degli obiettivi.

Obiettivi trasversali

- presenza;
- rilevanza rispetto a obiettivi individuali assegnati;
- presenza di un responsabile principale;
- numero di soggetti coinvolti (unità organizzative, persone).

#### Box 6 Fondamenti normativi per la definizione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi è richiamata espressamente dal D.Lgs. 150/2009, art.5 che prevede al primo comma una loro programmazione su base triennale “da parte degli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell’amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative”. Vi è dunque un’idea di un coinvolgimento di tutti i vertici dell’organizzazione nella definizione degli obiettivi, i quali devono essere altresì coerenti “con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 468/1978, e successive modificazioni”. Il Legislatore definisce al secondo comma le proprietà degli obiettivi di performance, che devono essere: rilevanti e pertinenti (lettera a), specifici e misurabili (b), orientati al miglioramento (c), riferiti a un arco temporale definito (d), commisurati a valori di riferimento derivanti da standard (e) e dunque confrontabili (f), nonché correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili (g).

Anche in questo caso dunque la norma di riferimento del ciclo della performance stabilisce principi che è necessario rendere sostanziali.

Si ritiene che il requisito (d) (arco temporale definito) sia implicito nella struttura pluriennale della programmazione, aggiornata annualmente. Il riferimento a standard e la confrontabilità (criteri d) e f)) sono garantiti dalle valutazioni esterne effettuate dall’ANVUR nelle attività istituzionali (VQR), mentre per gli obiettivi dell’area amministrativa e gestionale occorrerà nel tempo procedere a forme di confronto sistematico tra enti su un sottoinsieme di indicatori altamente segnaletici, lasciando invece autonomia nello sviluppo di indicatori specifici al fine della strategia di ogni EPR.

## 7. Un sistema integrato di indicatori

La definizione di obiettivi in assenza di un sistema di monitoraggio del loro raggiungimento fa venire meno la logica del ciclo di performance. Il grado di raggiungimento degli obiettivi può essere rilevato con modalità diverse. Tuttavia l’esperienza insegna che la maniera più efficace per monitorare l’andamento della

performance è definire in anticipo un set di indicatori quantitativi che siano in grado di approssimare la realtà sottostante agli obiettivi nel modo migliore possibile.

La costruzione di indicatori quantitativi supporta la valutazione del ciclo della performance (ma non la completa), perché permette un corretto monitoraggio degli andamenti dei processi e riduce il rischio di elusione dei risultati. Gli indicatori quantitativi in sostanza forniscono la base empirica indispensabile per la misurazione della performance, all'interno di un processo valutativo inevitabilmente più complesso.

In linea con tale principio, l'ANVUR utilizza una pluralità di approcci e di strumenti per la valutazione della qualità delle attività di ricerca svolte all'interno degli EPR. Qui di seguito sono elencati brevemente gli indicatori utilizzati nell'ambito di tali strumenti in relazione alla ricerca scientifica, a quella istituzionale e alla Terza Missione.

## **7.1 Gli indicatori nella programmazione pluriennale**

Per le attività di ricerca degli enti esistono già degli indicatori, nello specifico definiti dall'ANVUR all'interno delle procedure VQR. Non saranno svolte ulteriori attività valutative. Ci si attende al contrario che la programmazione pluriennale capitalizzi sulle valutazioni disponibili (pluriennali e annuali), posizionando l'ente rispetto ad altri o al riferimento nazionale e indicando gli obiettivi di miglioramento.

### ***Indicatori relativi alla ricerca scientifica***

La VQR ha definito un insieme di indicatori di qualità della ricerca e si attende pertanto che la programmazione pluriennale richiami la posizione dell'ente nella VQR del periodo precedente per definire di conseguenza i miglioramenti attesi.

A titolo indicativo la programmazione pluriennale potrebbe identificare obiettivi di miglioramento nel posizionamento nel ranking VQR per area scientifica, nella percentuale di punteggi eccellenti, come pure negli altri indicatori di performance della ricerca.

### ***Indicatori relativi alla ricerca istituzionale***

Si è già fatto cenno della fase di costruzione di un quadro di riferimento iniziale per la definizione della pluralità delle attività di ricerca istituzionale svolta dagli EPR nella loro differenziazione scientifica e strategica. La scheda 1 in allegato rappresenta un primo tentativo di mappare l'esistente che consentirà in futuro l'impostazione di eventuali procedure di valutazione adeguate alle caratteristiche degli enti.

### ***Indicatori relativi alla Terza Missione***

Negli atenei gli indicatori sono rilevati sistematicamente attraverso la scheda SUA\_Terza missione, che è stata adattata alle esigenze degli EPR nella forma rappresentata dalla scheda 2 in allegato (e relativa Guida per la compilazione). Ci si attende che la programmazione pluriennale richiami l'esistente e relativi indicatori definendo i miglioramenti attesi.

A titolo indicativo la programmazione pluriennale potrebbe identificare obiettivi di miglioramento negli indicatori di valorizzazione della ricerca (spin-off, crescita occupazionale da spin-off, brevetti, entrate da licenze, etc.), come pure di Terza Missione sociale e culturale (iniziative di *public engagement*, visitatori di poli museali, popolazione coinvolta in iniziative di comunicazione della scienza etc.).

## 7.2 Gli indicatori della performance amministrativa

Il ciclo di performance del personale tecnico-amministrativo dovrà includere un insieme di indicatori dettagliati. Il legame tra gli obiettivi del ciclo di performance e gli obiettivi di ricerca scientifica e istituzionale e loro ricadute sotto forma di Terza Missione dovrà essere reso esplicito.

Gli indicatori tuttavia non sono funzionali alle sole attività di monitoraggio interno e autovalutazione delle organizzazioni, ma massimizzano la loro utilità quando sono comparabili con enti aventi caratteristiche comuni (per missione istituzionale, per dimensioni, per collocazione territoriale etc.). Per quanto riguarda la performance organizzativa, dunque, l'ANVUR ritiene di individuare in futuro un sistema di indicatori standardizzati e comparabili, allo scopo di aiutare gli enti nel miglioramento di alcune dimensioni essenziali dei sistemi amministrativi e di supporto.

L'Agenzia intende percorrere un iter graduale per la definizione della piattaforma comune, affinché risulti massimamente adeguata alle peculiarità del comparto e il più possibile condivisa dagli EPR che la utilizzeranno. Per questo in occasione della redazione del primo Piano Integrato, l'ANVUR invita gli enti a segnalare all'interno del proprio set di indicatori, quelli che meglio si adattano al *benchmarking* con gli altri enti, non soltanto italiani. Ovviamente tra di essi non potranno mancare quelli già calcolati in modo ricorrente ai fini FOE o inseriti in dettati normativi, mentre altri potranno essere inclusi all'interno di un sistema di comparabilità pubblicato periodicamente a cura dell'ANVUR. Esperienze già maturate nell'ambito di progetti e network di enti saranno accolti e considerate con grande attenzione.

Questo processo di costruzione della piattaforma di indicatori standard si completerà entro la prima metà del 2016 e andrà a regime a partire dal ciclo della performance 2017.

### Box 7 Criteri di valutazione sulla scelta degli indicatori

Per ciascuna delle seguenti aree si provvederà a valutare:

- presenza degli indicatori e coerenza con i relativi obiettivi;
- completezza;
- accessibilità e verificabilità delle fonti;
- modalità e regolarità di monitoraggio.

## Box 8 Fondamenti normativi per la definizione degli indicatori

La costruzione di indicatori è espressamente richiamata dal D.Lgs. 150/2009 che li accomuna nell'enunciazione del medesimo articolo 5 (già citato) dedicato agli obiettivi ("Obiettivi e indicatori") e che li richiama lungo tutto il testo normativo, attribuendogli il ruolo determinante per la misurazione e la verifica dei risultati attesi.

Inoltre, il D.Lgs. 91/2011 ha successivamente introdotto il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio", che deve espressamente coordinarsi con il piano delle performance, introducendo così un "sistema minimo di indicatori di risultato" che costituisce parte integrante del piano delle performance (artt.19 e 20). Il decreto definisce quindi i requisiti minimi che ogni indicatore deve possedere (art.21): una definizione tecnica, la fonte del dato, il metodo o la formula di calcolo, il valore obiettivo (target) e l'ultimo valore effettivamente osservato.

Infine, oltre all'esercizio di valutazione sulla qualità della ricerca scientifica realizzata dall'ANVUR (VQR) in prospettiva si prevede la strutturazione di un sistema di indicatori che completi la misurazione (e in seguito la valutazione) della qualità della ricerca istituzionale e della terza missione (al momento della pubblicazione delle presenti Linee Guida è al vaglio del MIUR una proposta di integrazione dati avanzata dall'ANVUR in merito alla definizione del PTA). Tutti questi indicatori contribuiscono (e contribuiranno, salvo nuove disposizioni) alla definizione delle quote di finanziamento che pervengono agli enti.

Ci si deve quindi attendere che essi siano accessibili (anche alla verifica degli OIV e di eventuali strutture interne di autovalutazione), monitorati costantemente, utilizzati per verificare il raggiungimento di obiettivi generali dell'ente e raccordati con gli obiettivi definiti per il personale tecnico-amministrativo.

## 8. Unità organizzativa responsabile del raggiungimento degli obiettivi

Gli EPR sono organizzazioni complesse che realizzano attività eterogenee utilizzando risorse altamente qualificate. Sotto il profilo organizzativo è essenziale che l'articolazione della struttura dell'ente abbia dei referenti ben identificati, allo scopo di motivare il comportamento dei singoli e dei gruppi. La definizione dell'organizzazione interna e la attribuzione degli obiettivi a specifiche unità appartengono alla responsabilità del Direttore Generale.

L'ANVUR non interferisce nell'autonomia degli EPR in materia di organizzazione interna, salvo verificare in fase valutativa la coerenza con la normativa e con la logica sottostante al ciclo della performance, che deve essere opportunamente esplicitata nel Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance. Il Piano Integrato deve descrivere dunque la struttura organizzativa interna da un punto di vista dinamico, non tanto (o non solo) in termini di organigramma, ma in funzione piuttosto dell'attribuzione degli obiettivi e degli indicatori (con particolare riguardo a quelli trasversali).

Secondo questo principio, gli enti che hanno avviato sperimentazioni manageriali in cui è previsto un ridisegno dei flussi dei processi e dei confini organizzativi, sono invitati a darne conto indicando come tale approccio influenza l'assegnazione degli obiettivi organizzativi, l'eventuale contributo individuale a una pluralità di unità organizzative e i relativi criteri di valutazione interna del loro operato.

### 8.1 Responsabilità scientifiche e gestionali dei direttori di strutture di ricerca

Negli EPR la responsabilità dei capi delle strutture decentrate, a differenza di quanto accade nelle università, assume una valenza peculiare. Negli atenei il direttore di dipartimento (o il responsabile del corso di laurea) tende a essere un ruolo di coordinamento tra pari, all'interno di comunità accademiche regolate dal principio della autonomia. Di conseguenza tali ruoli tendono a ruotare nel tempo e non sono

associati a profili contrattuali diversi rispetto alla normale vita accademica (al netto di indennità di ruolo che in alcuni casi sono riconosciuti dall'ateneo). Essi inoltre sono assegnati con meccanismi di elezione che esprimono in modo evidente la centralità della comunità accademica nella sua forma collegiale. In sostanza, i direttori sono in un certo senso "delegati" alla direzione da parte di una specifica comunità accademica di pari.

Negli enti di ricerca, al contrario, la direzione di strutture di ricerca assume una connotazione assai più incisiva, in quanto tali ruoli:

- sono assegnati sulla base di una competizione tra candidati, i quali rispondono a una chiamata che specifica obiettivi e responsabilità;
- sono associati a profili contrattuali specifici;
- prevedono in molti casi una definizione del compenso variabile in funzione di risultati (circostanza che rende esplicita la natura direzionale del compito).

Queste condizioni hanno numerose conseguenze, di un certo rilievo:

- i direttori sono responsabili della performance delle strutture loro affidate;
- la responsabilità della performance implica inevitabilmente una assunzione del rischio;
- la qualificazione scientifica di eccellenza costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente, per la gestione del ruolo;
- la responsabilità si manifesta in due direzioni: (a) responsabilità scientifica; (b) responsabilità gestionale.

Sotto il versante scientifico è richiesto ai direttori delle strutture di ricerca di assumere in prima persona la responsabilità dell'attività e dei risultati di ricerca del personale della struttura. Ciò suppone che ai direttori siano messe a disposizione delle leve operative in base alle quali motivare il personale e monitorare il raggiungimento degli obiettivi.

La gestione delle attività di ricerca non si fonda sull'esercizio di un comando di natura gerarchica, ma sulla leadership scientifica. Essa si manifesta nella capacità di visione a lungo termine e di motivazione, nella chiara identificazione e comunicazione di obiettivi di ricerca, nel rispetto per la autonomia e dignità dei singoli ricercatori e della loro libertà di pensiero, ma nello stesso tempo nella capacità di guida e ispirazione. Ci si aspetta dai direttori delle strutture di ricerca un'intensa attività di dialogo con i ricercatori e i tecnologi, nonché di condivisione di problemi e difficoltà. Allo stesso tempo è loro richiesto di verificare con fermezza il raggiungimento di obiettivi di ricerca condivisi a livello individuale e collettivo, nelle forme più opportune che la leadership scientifica potrà suggerire. L'esperienza internazionale d'altronde insegna che la leadership scientifica si afferma da sé, con meccanismi spontanei di identificazione e imitazione.

La continua interazione con i ricercatori e una interpretazione non burocratica del ruolo aiuteranno i direttori delle strutture di ricerca ad assumere il rischio del raggiungimento di obiettivi sfidanti nella ricerca. Tali obiettivi risulteranno viceversa impossibili da accettare per responsabili che non frequentano quotidianamente i laboratori e non condividono con i ricercatori la sfida dell'avanzamento della conoscenza, ma interpretano il ruolo in modo burocratico. Allo stesso tempo per assumere il ruolo di direttori di strutture di ricerca è necessario che l'ente fornisca adeguate infrastrutture per il governo della ricerca. Esse includono un sistema informativo analitico sulle attività di ricerca dei singoli ricercatori, che consenta di direttori periodiche attività di valutazione.

In riferimento alla responsabilità gestionale, ai direttori è chiesto di assumere ruoli orientati alla performance della struttura, intesa sotto il profilo amministrativo (correttezza e completezza delle procedure), economico-finanziario (perseguimento dell'equilibrio e sua sostenibilità nel tempo), legale (osservanza degli obblighi di legge), organizzativo interno (creazione e mantenimento di un buon clima organizzativo e della tensione al raggiungimento dei risultati) ed esterno (raggiungimento degli obiettivi di missione, qualità dei servizi e del rapporto con gli stakeholder).

Come è evidente, tutti questi profili di responsabilità non sono contenuti implicitamente nella leadership scientifica, ma richiedono la consapevole accettazione di logiche gestionali, che possono anche confliggere con alcuni aspetti della cultura di fondo della ricerca scientifica. In altri termini, non è sufficiente la eccellenza del profilo scientifico per assumere e la guida di strutture di ricerca.

Riassumendo, i direttori delle strutture di ricerca dovranno assumere obiettivi, ed essere quindi valutati, per i profili sia scientifico che gestionale.

È opportuno che la responsabilità scientifica sia valutata e misurata in intervalli di tempo non brevi, atteso che la ricerca può subire rilevanti variabilità nel periodo breve.

È inoltre opportuno che una componente della remunerazione dei responsabili di strutture sia valorizzata in modo differenziale in funzione dei risultati, rispettivamente, scientifici e gestionali, eventualmente con scadenze diversificate (annuali per il profilo gestionale, ogni 2-3 anni per il profilo scientifico).

#### **Box 9 Criteri di valutazione sulla definizione della Unità organizzativa responsabile**

Nell'attività di definizione delle Unità organizzative responsabili saranno considerati i seguenti criteri valutativi:

- identificazione delle unità organizzative responsabili degli obiettivi;
- eventuale identificazione di sotto-strutture (team, gruppi, individui) – intese come unità al di sotto delle quali la produzione scende a zero a causa di effetti di indivisibilità – e relativi responsabili;
- coinvolgimento effettivo dei responsabili ai vari livelli per la definizione del Piano Integrato.

## Box 10 Fondamenti normativi per l'individuazione dell'unità organizzativa responsabile

A differenza delle università dove la L. 240/2010 identifica i dipartimenti come responsabili della attività di ricerca e i corsi di studio come responsabili della attività didattica, per gli EPR non sono previste norme uniformi per la definizione delle unità organizzative responsabili che sono invece rimandate all'autonomia degli enti e definite all'interno di statuti o regolamenti.

Per quanto concerne l'attività amministrativa l'art.3 comma 2 del D.Lgs. 150/2009, nell'enunciare i principi generali, prevede che "ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13".

Successivamente, all'art.7 comma 3 il decreto stabilisce che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di cui al comma 1) individua, fra le altre cose, "le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance", ancora secondo le direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13.

Le direttive della CIVIT si sono tradotte nella delibera n. 112/2010 in cui è indicato l'albero delle performance come strumento per la rappresentazione del proprio piano: "all'interno della logica dell'albero della performance, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato all'interno di uno o più piani operativi" (punto 3.6, pag. 19). Tali piani devono poi contenere: 1) l'obiettivo operativo, cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori e target; 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica; 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali; 4) le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Nella declinazione della performance organizzativa, quindi, la scelta condivisibile della CIVIT è ricaduta sulla figura di un singolo responsabile in rappresentanza di un insieme di risorse umane non necessariamente identificato con le unità operative formalmente previste dagli organigrammi.

## 9. La Relazione sulla performance

La Relazione sulla performance è il documento che l'ente redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente. Similmente a quanto affermato per il Piano, gli esiti dell'operato della componente tecnico-amministrativa e delle sue articolazioni interne vanno considerati contestualmente ai risultati più generali ottenuti dall'ente nel suo complesso. L'ancoraggio tra le due sfere (quella scientifica e quella amministrativa) ovviamente non è di natura deterministica, ma è indispensabile per l'inquadramento del grado di sinergia raggiunto all'interno dell'ente.

La Relazione si presenta dunque come una riflessione argomentata sui risultati ottenuti dal personale tecnico-amministrativo in forma organizzata e individuale e per questo non può essere intesa come una mera elencazione del livello percentuale di copertura degli indicatori associati agli obiettivi quantitativi prestabiliti. Sul piano valutativo l'ANVUR si aspetta un percorso argomentativo più ampio, centrato sulla qualità del contributo offerto dal personale amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali che l'Agenzia valuta dall'esterno attraverso l'esercizio della VQR.

Similmente a quanto indicato per il Piano Integrato, l'ente definisce le modalità di rendiconto della performance amministrativa in piena autonomia, purché agisca nel rispetto delle norme vigenti, coerentemente con quanto previsto nel Sistema (sul piano metodologico), in conformità con gli indirizzi

dell'ANVUR (in termini di contenuti minimi) e conseguentemente a quanto enunciato sul proprio Piano (in merito a strategia e obiettivi programmati).

Per una corretta gestione della leva amministrativa al servizio delle attività istituzionali dell'ente, è da ritenersi indispensabile l'attività di monitoraggio degli andamenti delle prestazioni amministrative, nonché le eventuali modifiche in itinere degli obiettivi e delle relative attività previste. Il monitoraggio, di stretta pertinenza manageriale, deve essere coordinato con l'attività valutativa svolta dagli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV). Modalità e risultati di quest'attività di monitoraggio e del collegamento con le altre strutture devono essere opportunamente rendicontate all'interno della Relazione sulla performance, possibilmente corredate da evidenze e riflessioni critiche.

Nella Relazione sulla performance, infine, l'ANVUR invita gli enti a considerare in modo integrato i risultati delle azioni realizzate ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione, fatte salve le richieste di legge e le direttive stabilite dall'ANAC.

#### **Box 11 Criteri di valutazione sulla Relazione della performance**

Ai sensi di legge, la Relazione sulla performance deve essere validata dagli OIV, che pertanto sono deputati a realizzare una valutazione di primo livello sulla qualità del documento redatto e sulla significatività dei contenuti presentati dall'ente (sulle modalità di lavoro degli OIV si dirà nella prossima sezione).

L'ANVUR intende la Relazione come un'autovalutazione dell'ente sull'andamento del proprio ciclo di performance annuale e per questo, nella sua attività di valutazione di secondo livello, osserva:

- la completezza dell'analisi autovalutativa rispetto ai contenuti del Piano Integrato;
- il grado di utilizzo di indicatori quantitativi a supporto dell'analisi;
- l'evidenza degli aggiustamenti in itinere e della presenza di rendicontazione;
- il grado di approfondimento degli aspetti critici emersi;
- la presenza di ipotesi migliorative e/o risolutive da inserire all'interno del successivo Piano Integrato.

#### **Box 12 Fondamenti normativi in merito alla Relazione sulla performance**

Si è già detto che il Piano della performance previsto dall'art.10 comma 1 lettera a) è lo strumento di attuazione del ciclo della performance, che evidentemente va redatto in conformità con il Sistema. I risultati delle azioni poste in essere dalle amministrazioni per il conseguimento degli obiettivi devono essere invece rendicontati entro il 30 giugno di ogni anno all'interno di una Relazione sulla Performance, disciplinata dall'art. 10 comma 1 lettera b) del D.Lgs. 150/2009. La Relazione "evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione di eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato".

Entrambi i documenti (Piano e Relazione) vanno trasmessi alla CIVIT (per le università ora all'ANVUR) e al Ministero dell'economia e delle finanze nelle tempistiche previste dalla norma. La Relazione inoltre deve essere validata dagli OIV entro il 15 settembre di ogni anno (scadenza in questo caso prevista da una delibera CIVIT, la n.6/2012).

## **Sezione 3: Gli attori del sistema di valutazione**

### **10. Approccio valutativo dell'ANVUR**

Si è già detto più volte del peso che l'ANVUR attribuisce alla coerenza tra il sistema per la valutazione della performance amministrativa e la strategia istituzionale complessiva dell'ente. Tale principio implica la presenza di un raccordo obbligatorio, esplicito e dettagliato tra i documenti di programmazione strategica e il Piano Integrato. Si considera che la assenza di un tale raccordo tra gli obiettivi sia un inequivocabile indicatore di debolezza dell'intero impianto.

Nella riflessione dell'ANVUR la valutazione della performance:

- non deve essere formale (*compliance* con la norma), ma sostanziale (utilizzo del piano della performance come strumento di governo e di gestione e di miglioramento);
- deve rispettare l'autonomia dell'attività scientifica dell'ente ricercando con essa un rapporto sinergico e non di mero affiancamento, separazione, sovrapposizione o conflitto anche potenziale;
- deve basarsi su un ristretto numero di indicatori segnaletici, in grado di aiutare l'identificazione delle aree critiche;
- deve essere fortemente orientata al miglioramento.

Tutto ciò conduce alla necessità di un profondo ripensamento delle modalità di valutazione, stabilendo un superamento di un approccio basato sulla richiesta di documenti (i cui contenuti sono stabiliti per legge o per decreto), sul conseguente controllo della loro completezza e sul successivo invio di feedback standardizzati.

Al di là delle intenzioni del legislatore, infatti, la valutazione basata su documenti asseconda la deriva burocratica illustrata in premessa. Essa viene meno al suo scopo, nella misura in cui trascura la circostanza secondo la quale gli adempimenti sono delegati a uffici specializzati, ridotti a procedure di compilazione e di raccolta di dati e dunque inevitabilmente sviliti nella loro rilevanza. Occorre che la valutazione esterna sia all'altezza della sfida di accompagnare in modo sussidiario e responsabile processi di miglioramento, che richiedono per definizione un forte coinvolgimento del vertice dell'ente e una penetrazione capillare nelle sue strutture.

Per queste ragioni e in conformità con tutto l'impianto delle Linee Guida, l'ANVUR:

- assicura un rapporto di interscambio continuo e costruttivo con i vertici amministrativi dell'ente e con gli OIV;
- tiene in considerazione elementi di specificità e differenziazione, nonché dell'influenza di eventuali fattori situazionali e contestuali nella gestione del ciclo di gestione della performance;
- fornisce all'ente un feedback in forma scritta che sia articolato e non standardizzato;
- si riserva di effettuare visite in loco, per le quali è richiesto il coinvolgimento diretto del Consiglio di Amministrazione dell'ente.

Inoltre, il riordino della disciplina sugli OIV voluta dal d.l. 90/2014 e sancita dalla riforma della P.A. ha aperto la strada a una nuova visione del loro ruolo all'interno delle pubbliche amministrazioni, prefigurando una maggiore complementarità tra organi centrali e periferici con compiti valutativi, che ben si adatta a queste Linee Guida.

#### **Box 13 Fondamenti normativi sull'approccio valutativo dell'ANVUR**

Con l'entrata in vigore della legge 98/2013, come si è detto sono state trasferite dalla CIVIT (divenuta ANAC) all'ANVUR le competenze relative alla valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca. Nello specifico la legge stabilisce che all'articolo 13, comma 12, del D.Lgs. 150/2009 si aggiunga il seguente periodo: "Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'ANVUR nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della CIVIT".

L'art. 13 del D.Lgs. 150/2009 è proprio l'articolo che istituisce la CIVIT attribuendogli il compito di "indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio indipendente delle funzioni di valutazione, di garantire la trasparenza dei sistemi di valutazione, di assicurare la comparabilità e la visibilità degli indici di andamento gestionale" (art. 1). In ottemperanza a tali compiti la CIVIT ha emanato negli anni numerosissime delibere contenenti Linee Guida, raccomandazioni, metodi, strumenti per la gestione del ciclo della performance per tutte le amministrazioni pubbliche, ivi comprese le università, senza particolari distinzioni.

Con la recente emanazione del decreto legge 24 giugno 2014, n.90, convertito dalla legge 11 agosto 2014 n. 114 (riforma della PA), l'art. 19 commi 9-10, sono trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica le funzioni dell'ANAC "in materia di misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del D.Lgs. 150/2009". L'ANVUR dunque mantiene le competenze relative alla valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, ma cambia l'interlocutore di indirizzo.

In una fase di ridefinizione dell'assetto istituzionale per le funzioni di indirizzo del ciclo della performance, pertanto, l'attuale dettato normativo consente all'ANVUR di entrare nel merito delle specificità delle università, indicando attraverso il presente documento le procedure leggere che gli atenei sono tenuti a seguire. L'ANVUR si aspetta che il nuovo approccio sia prontamente assorbito all'interno dei nuovi Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance, prim'ancora di osservarne gli effetti all'interno dei Piani triennali.

## **11. Indirizzo delle attività di valutazione degli OIV**

L'approccio valutativo appena presentato si sostanzia nella costituzione di un sistema di valutazione dell'ente guidato dall'ANVUR e alimentato dall'attività degli OIV.

In conformità con il ruolo di indirizzo sulle attività valutative degli OIV che la legge assegna all'ANVUR (D.Lgs. 150/2009 art. 14, comma 4 lettera f), con le presenti Linee Guida l'Agenzia intende definire i requisiti minimi. Ferma restando l'autonomia degli enti rispetto alla nomina degli OIV, l'ANVUR ritiene che sia opportuno premettere alcune indicazioni generali, volte a limitare possibili interpretazioni inappropriate. In particolare gli OIV:

- non hanno compiti di produzione di dati, statistiche, informazioni che appartengono invece all'ordinaria amministrazione, che a sua volta ne risponde integralmente utilizzandola ai fini dell'allineamento della performance alle strategie istituzionali dell'ente;
- devono mantenere un profilo indipendente, autonomo e terzo rispetto al governo dell'ente, fornendo indicazioni autorevoli e critiche in piena autonomia, a prescindere dalla loro composizione.

In riferimento al ciclo integrato della performance, è richiesto agli OIV di constatare, con spirito costruttivo:

- che tutte le strutture organizzative dell'ente siano coinvolte, nei rispettivi vertici e nelle articolazioni interne, in attività di informazione e condivisione della strategia generale e nella definizione degli obiettivi;
- che l'ente metta effettivamente a disposizione un ufficio di supporto adeguato alle loro esigenze per l'espletamento della funzione di OIV (la struttura tecnica permanente prevista dal D.Lgs. 150/2009, art.14 comma 9);
- che il Piano Integrato riceva adeguata attenzione presso gli organi di governo dell'ente;
- che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance proponga una metodologia conforme agli indirizzi espressi nelle presenti Linee Guida;
- che il Piano Integrato sia redatto a norma di legge, in linea con le presenti Linee Guida e col Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nei tempi indicati;
- che il Piano Integrato sia basato su informazioni riscontrabili;
- che gli indicatori riportati nella Relazione corrispondano allo stato effettivo delle informazioni.

Al fine di completare la propria funzione l'OIV:

- supervisiona l'attività di rilevazione del benessere organizzativo, eventualmente impostando un piano di audit concordato con il Direttore Generale, che stimoli le strutture organizzative interne a verifiche periodiche sullo stato di attuazione del Piano Integrato;
- collabora in modo costruttivo con i revisori dei conti per un raccordo con gli altri sistemi di controllo in vigore nell'ente;
- presenza laddove possibile e opportuno alle riunioni nelle quali viene effettuata la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, al fine della redazione della Relazione e della revisione del Piano Integrato dell'anno successivo;
- tiene regolarmente i contatti con ANVUR e qualora lo ritenga opportuno, condivide con essa situazioni critiche, impreviste o ingovernabili che possono prevedere eventualmente visite in tempi brevi da parte dell'Agenzia;
- partecipa alle occasioni di formazione e confronto tra pari proposte dall'ANVUR;
- valuta il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del ciclo della performance, rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni previsto dal D.lgs. 150/2009, art.14 comma4 lettera a).

Al fine di realizzare questi compiti è opportuno che, nel rispetto dell'autonomia degli enti, i componenti degli OIV siano in possesso almeno in parte delle seguenti competenze:

- background accademico in discipline strettamente inerenti il management e la valutazione di sistemi organizzativi complessi;
- esperienza professionale nell'implementazione di sistemi di rilevazione, monitoraggio, controllo della performance organizzativa o nella gestione della qualità in grandi organizzazioni pubbliche o private;
- esperienza professionale nella direzione di grandi organizzazioni pubbliche o private;
- rispondenza a profili giuridici pertinenti rispetto alle tematiche di performance, trasparenza e anticorruzione.

Per istituire un efficace coordinamento con le attività valutative, l'ANVUR guarda con favore un processo di professionalizzazione e specializzazione degli OIV, incoraggiando l'esercizio di tale funzione in più di un EPR, anche allo scopo di agevolare il trasferimento di buone pratiche. In questa prospettiva, l'ANVUR ritiene che orientativamente un numero complessivo di 10-15 professionisti esperti a livello nazionale (eventualmente coordinati anche a livello territoriale) sia adeguato a gestire la valutazione delle attività amministrative degli EPR vigilati dal MIUR.

**Box 14 Fondamenti normativi dell'attività degli Organismi Indipendenti di Valutazione**

Le funzioni degli OIV sono stabilite all'interno dell'art.14 comma 4 lettere a) - f) tra le quali figurano: il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione (a); la validazione della Relazione (c); la garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione (d); la responsabilità sulla corretta applicazione delle Linee Guida delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT (f). Al comma 5 del medesimo articolo inoltre l'OIV "cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione".

Ancora il già citato D.lgs. 33/13 inserisce tra i compiti dell'OIV elencati all'art.44 la verifica della "coerenza tra gli obiettivi previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 10 e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori".

La complessità del sistema degli EPR consiste nella inestricabile commistione tra performance organizzativa e le missioni istituzionali, che necessita conseguentemente di organi preposti alla valutazione che siano capaci di cogliere le connessioni tra le varie dimensioni accademiche.

## ***Allegati***

## Scheda 1: Ricerca Istituzionale

<b>ANAGRAFICA DELL'ATTIVITA' ISTITUZIONALE</b>	
Titolo/etichetta (nome dell'attività)	Stringa
Descrizione sintetica dell'attività di ricerca istituzionale	Stringa
Definizione degli obiettivi dell'attività di ricerca istituzionale	Stringa
Struttura interna con responsabilità amministrativa (direzione, dipartimento, istituto o altro)	Stringa
Eventuali unità operative responsabili	Stringa
Altre unità operative coinvolte	Stringa
<b>ATTIVITA' DERIVANTI DA MANDATO ISTITUZIONALE</b>	
Attività inclusa in un mandato normativo e/o amministrativo	Sì/No
Se sì, indicare la fonte del mandato istituzionale (specificare i riferimenti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norma istitutiva dell'Ente</li> <li>- Provvedimento normativo successivo</li> <li>- Provvedimento amministrativo</li> <li>- Altro (specificare)</li> </ul>
Se sì, indicare tipologia di attività prevalente inclusa nel mandato istituzionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta consulenza scientifica</li> <li>- Gestione infrastrutture scientifiche</li> <li>- Alta formazione</li> <li>- Trasferimento tecnologico</li> <li>- Altro (specificare)</li> </ul>
Se sì, indicare i soggetti destinatari del mandato istituzionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministeri</li> <li>- Amministrazione centrale dello Stato</li> <li>- Regioni ed Enti locali</li> <li>- Enti di ricerca</li> <li>- Altro (specificare)</li> </ul>
Modalità di gestione del rapporto con i soggetti destinatari del mandato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratto di servizio</li> <li>- Protocollo d'intesa</li> <li>- Programma annuale di lavoro</li> <li>- Altro (specificare)</li> </ul>
<b>ATTIVITA' DERIVANTI DA ACCORDI PLURIENNALI CON SOGGETTI PUBBLICI</b>	
Accordi pluriennali con soggetti pubblici non derivanti da mandato istituzionale	Sì/No
Se sì, indicare tipologia di attività prevalente inclusa nell'accordo pluriennale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta consulenza scientifica</li> <li>- Gestione infrastrutture scientifiche</li> <li>- Alta formazione</li> <li>- Trasferimento tecnologico</li> <li>- Altro (specificare)</li> </ul>
Se sì, indicare i soggetti con i quali si sono stipulati accordi pluriennali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministeri</li> <li>- Amministrazione centrale dello Stato</li> <li>- Regioni ed Enti locali</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enti di ricerca</li> <li>- Altro (specificare)</li> </ul>
Modalità di gestione del rapporto pluriennale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenzione</li> <li>- Protocollo d'intesa</li> <li>- Altro (specificare)</li> </ul>
<b>ASPETTI FINANZIARI</b>	
Somma degli importi derivanti dall'attività istituzionale descritta	Valore in Euro per anno
<b>RISORSE UMANE</b>	
Personale interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero persone fisiche e ruolo</li> <li>- Giornate-uomo</li> </ul>
Consulenti esterni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero persone fisiche e tipologia (senior/junior)</li> <li>- Giornate-uomo</li> </ul>
Modalità di valutazione/rendicontazione prestazione personale interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione attività</li> <li>- Prodotti o prodotti intermedi consegnati</li> <li>- Altro (specificare)</li> </ul>
Modalità di valutazione/rendicontazione prestazione dei consulenti esterni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione attività</li> <li>- Prodotti o prodotti intermedi consegnati</li> <li>- Altro (specificare)</li> </ul>
<b>PRODOTTO</b>	
Descrizione del prodotto realizzato alla fine del processo	Stringa
Indicatore 1	Unità di misura
Indicatore 2	Unità di misura
...	Unità di misura
Indicatore X	Unità di misura
Non è possibile misurare il prodotto mediante l'uso di indicatori	Indicare le ragioni – Stringa
La attività è secretata?	Sì/No
Se sì, indicare le ragioni	Stringa o eventuale indicazione di tipologie di ragioni
<b>IMPATTO</b>	
Mappatura degli stakeholder	Sì/No
Misurazione dell'impatto sugli stakeholder	Sì/No
Se sì, descrivere la metodologia e i risultati della misurazione	Stringa - eventualmente allegare la documentazione
Se no, Indicare le ragioni	Stringa

## Scheda 2: Terza Missione

<b>Attività di Terza Missione</b>
-----------------------------------

<b>a. Finalità e Obiettivi</b>	
<b>b. Servizi erogati (attività di alta formazione)</b>	Vedi Guida – Quadro b
<b>c. Servizi conto terzi</b>	Vedi Guida – Quadro c
<b>d. Attività di public engagement</b>	Vedi Guida – Quadro d
<b>e. Produzione e gestione di beni culturali</b>	Vedi Guida – Quadro e
<b>f. Infrastrutture e attività di ricerca clinica</b>	Vedi Guida – Quadro f
<b>g. Brevetti</b>	Vedi Guida – Quadro g
<b>h. Spin off</b>	Vedi Guida – Quadro h
<b>i. Personale Impiegato (indicare il rapporto giornate/uomo)</b>	

Tipo di personale		Anno I	Anno II	Anno III	Anno "n"
<b>a. Personale di ruolo</b>					
	Tecnici				
	Tecnologi/ricercatori				
<b>b. Personale non di ruolo</b>					
	Amministrativi				
	Tecnici				
	Tecnologi/ricercatori				
<b>c. Altro Personale</b>					
	Altri Incarichi di Ricerca				
	Assegnisti				

	Borsisti				
	Co.Co.Co				
	Comandi in Entrata				
	Dottorandi				
d.	<b>Personale precedentemente citato proveniente dalle Università</b>				

<b>I.</b>	<b>Costo complessivo del progetto</b>
-----------	---------------------------------------

**Trasferimenti a carico FOE**

Voce di spesa	Anno I	Anno II	Anno III	Anno "n"

Per la voce di spesa relativa al personale indicare la spesa relativa al personale di ruolo, non di ruolo e altro personale (assegnisti, co.co.co., borsista, comandato, dottorando, altri incarichi di ricerca).

**Eventuali ulteriori finanziamenti: (indicare i finanziamenti interni/ esterni)**

Voce di spesa	Anno I	Anno II	Anno III	Anno "n"

**Fondi trasferiti a terzi**

Voce di spesa	Anno I	Anno II	Anno III	Anno "n"

## Guida alla compilazione della scheda Terza Missione

### Quadro b – Servizi erogati (attività di alta formazione)

In questa sezione sono considerate le attività di formazione progettate ed erogate dagli enti di ricerca.

Si distinguono due tipologie:

- A. collaborazione ad attività formative istituzionali svolte dalle università
- B. formazione continua o permanente

La collaborazione ad attività formative istituzionali svolte dalle università si esercita attraverso convenzioni e accordi quadro o attraverso la assegnazione a ricercatori degli enti di ricerca di incarichi di insegnamento in corsi di laurea, master e dottorati di ricerca. Tali incarichi, essendo sottoposti a nullaosta da parte degli enti di ricerca, sono tracciabili in modo continuativo.

Ai fini della tipologia (A) si chiede di indicare le seguenti informazioni riferite all'intero ente di ricerca.

**Tabella b - A Collaborazione ad attività formative istituzionali svolte dalle università**

Numero totale di corsi di didattica universitaria (corsi di laurea, master) erogati	
Numero totale di ore di didattica universitaria complessivamente erogate	
Numero di ricercatori e tecnologi complessivamente coinvolti	
Numero totale di corsi di dottorato in convenzione	
Numero totale di studenti di dottorato attivi nell'anno	
Numero di borse di dottorato erogate dall'ente	

Nota. L'ente di ricerca può allegare la lista delle università italiane ed estere con cui collabora per la gestione di corsi di dottorato in convenzione.

La nozione di formazione continua o permanente ("lifelong learning") si basa sull'assunto che il bagaglio di conoscenze, abilità e competenze apprese durante la fase della formazione iniziale (scuola e università) non sia, da solo, sufficiente a svolgere i compiti lavorativi in modo efficace. La formazione adulta è una componente fondamentale del *lifelong learning*. La normativa italiana definisce "formazione professionale continua" le "attività formative rivolte ai soggetti adulti, occupati o disoccupati, con particolare riferimento alle attività a cui il lavoratore partecipa per autonoma scelta, al fine di adeguare o di elevare il proprio livello professionale, e agli interventi formativi promossi dalle aziende in stretta connessione con l'innovazione tecnologica e organizzativa del processo produttivo" (circolare del Ministero del Lavoro n. 174/1996). Quindi, nella definizione sono presenti sia i progetti di formazione continua decisi dai singoli individui sia quelli determinati dalle organizzazioni.

Ai fini della valutazione sono considerate per il momento solo le attività di formazione continua svolte in collaborazione con organizzazioni esterne, in particolare:

- i corsi di formazione continua;
- i corsi di formazione professionale a personale di organizzazioni esterne;
- lo sviluppo di curricula congiunti con organizzazioni esterne (imprese, enti pubblici e no profit) a condizione che non rilascino titoli di tipo accademico e che siano disciplinate da una apposita convenzione fra l'ente di ricerca interessato e l'organizzazione esterna.

Si possono assimilare alle attività suddette anche iniziative svolte in assenza di una convenzione, purché sulla base di atti formali dell'ente di ricerca (es. delibere di attivazione del corso), dalle quali si evinca l'obiettivo di una formazione funzionale alla specializzazione nel lavoro o all'inserimento nello stesso.

Ai fini della tipologia (B) si chiede di indicare le seguenti informazioni riferite all'intero ente di ricerca.

**Tabella b - B Formazione continua e permanente**

Numero totale di corsi erogati	
Numero totale di ore di didattica assistita complessivamente erogate	
Numero totale di partecipanti	
Numero di ricercatori e tecnologi coinvolti complessivamente	
Numero di organizzazioni esterne coinvolte come utilizzatrici dei programmi	
di cui imprese	
di cui enti pubblici	
di cui istituzioni no profit	

#### **Quadro c – Servizi conto terzi**

In questa sezione si considerano i dati relativi alle attività conto terzi che provengono dai bilanci degli enti di ricerca. In particolare, viene considerata la somma degli importi derivanti dalle attività, al netto dell'IVA, registrati come entrate di cassa.

Si richiede di fornire il dato totale dell'ente di ricerca disaggregato nelle seguenti voci.

**Tabella c Attività conto terzi**

Entrate commerciali	
- di cui Entrate per ricerca commissionata	
- di cui Entrate per prestazioni a tariffario	
- di cui Entrate per attività didattica in conto terzi, seminari e convegni	
- di cui altre Entrate da attività commerciali	
Entrate finalizzate da attività convenzionate (contratti/ convenzioni/ accordi di programma)	
Trasferimenti correnti da altri soggetti	
Trasferimenti per investimenti da altri soggetti	
Totale generale	

Nota. La somma delle voci sotto "Entrate commerciali" deve essere uguale al totale Entrate commerciali

#### **Quadro d – Attività di Public Engagement**

Per "Public Engagement" si intende l'insieme di attività senza scopo di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società. L'attività e i benefici della ricerca possono essere comunicati e condivisi con il pubblico in numerosi modi, di cui di seguito sono riportati alcuni esempi:

- pubblicazioni divulgative firmate dallo staff a livello nazionale o internazionale;
- partecipazioni dello staff a trasmissioni radiotelevisive a livello nazionale o internazionale;

- partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri soggetti (a es. caffè scientifici, festival, fiere scientifiche, ecc.);
- organizzazione di eventi pubblici (a es. Notte dei Ricercatori, *open day*);
- pubblicazioni (cartacee e digitali) dedicate al pubblico esterno (a es. magazine dell'ente di ricerca);
- giornate organizzate di formazione alla comunicazione (rivolta a PTA o ricercatore e tecnologo);
- siti web interattivi e/o divulgativi, blog;
- fruizione da parte della comunità di musei, ospedali, impianti sportivi, biblioteche, teatri, edifici storici degli enti di ricerca;
- organizzazione di concerti, mostre, esposizioni e altri eventi di pubblica utilità aperti alla comunità;
- partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse (*policy-making*);
- partecipazione a comitati per la definizione di standard e norme tecniche;
- iniziative di tutela della salute (es. giornate informative e di prevenzione);
- iniziative in collaborazione con enti per progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio;
- iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori;
- iniziative divulgative rivolte a bambini e giovani;
- iniziative di democrazia partecipativa (es. *consensus conferences*, *citizen panel*).

Si richiede all'ente di ricerca di selezionare non più di cinque iniziative di public engagement a livello di ente centrale e non più di due iniziative a livello di singolo istituto o dipartimento o articolazione funzionale interna dell'ente.

Per ciascuna di queste iniziative si richiede di fornire le seguenti informazioni.

**Tabella d Iniziative di Public engagement**

Data/ periodo di svolgimento dell'iniziativa	
Titolo dell'iniziativa	
Categoria/e di attività di public engagement (sulla base della lista sopra indicata; sono possibili risposte multiple)	
Breve descrizione (allegare un testo max 500 battute)	
Budget complessivo utilizzato	
(di cui) Finanziamenti esterni	
Impatto stimato (ad es. numero di partecipanti effettivi per eventi; numero documentato di accessi a risorse web; numero copie per pubblicazioni; audience stimata per eventi radio/TV, etc.)	
Link a siti web (se disponibili)	

### **Quadro e – Produzione e gestione di beni culturali**

Questa sezione descrive le attività di valorizzazione del patrimonio culturale svolte dagli enti di ricerca e, in particolare, la fruizione e l'accesso a strutture museali e collezioni scientifiche. Queste attività non rientrano nella sfera dell'attività di ricerca in senso stretto e dimostrano la capacità da parte dell'ente di fornire un contributo alla comunità.

Pur rappresentando una forma di promozione culturale anche biblioteche e archivi, questi non sono compresi in questa sezione, essendo registrate in altre sezioni del Piano.

Si chiede di fornire le seguenti informazioni.

**Tabella e Produzione e gestione di beni culturali**

Nome della struttura di gestione	
Numero di siti museali gestiti dal Polo Museale	
Numero di giorni di apertura nell'anno	
Spazi dedicati in mq	
Budget impegnato per la gestione dell'attività nell'anno	
Totale finanziamenti esterni ottenuti per la gestione del polo museale nell'anno	
Presenza di un sistema di rilevazione delle presenze	
<i>Se esiste un sistema di rilevazione delle presenze, l'ente di ricerca dovrà indicare:</i>	
N. ro dei visitatori nell'anno	
N. ro dei visitatori paganti nell'anno	

**Quadro e – Infrastrutture e attività di ricerca clinica***Trial clinici*

La sperimentazione clinica rappresenta un'occasione di crescita delle conoscenze, delle competenze e dell'innovazione del servizio sanitario nazionale e regionale, con benefici per la popolazione sia a breve che a lungo termine. In questa attività rientra lo svolgimento di trial clinici per protocolli terapeutici. La partecipazione a trial clinici è regolata e censita per legge a livello sia nazionale che internazionale.

Vengono considerati i trial realizzati dagli enti di ricerca in convenzione con aziende ospedaliere e strutture sanitarie; non sono invece considerate le collaborazioni dei ricercatori o tecnologici che svolgono questa attività a titolo personale

Si chiede di fornire le seguenti informazioni in riferimento all'intero ente.

**Tabella e - 1 Trial clinici**

Numero di trial clinici in corso di svolgimento nell'anno	
Numero di trial clinici completati nell'anno	
Fase dei trial in corso di svolgimento:	
Fase 1: numero	
Fase 2: numero	
Fase 3: numero	
Fase 4: numero	
Fase dei trial completati:	
Fase 1: numero	
Fase 2: numero	
Fase 3: numero	
Fase 4: numero	
Numero totale di pazienti arruolati	
Entrate totali derivanti dall'attività del trial	

*Centri di Ricerca Clinica e Bio-Banche*

In questa sotto-sezione rientrano le iniziative quali la creazione di (o la partecipazione a) Centri di Ricerca Clinica o bio-banche. I Centri di Ricerca Clinica (CRC) sono strutture formalmente istituite e specializzate nella sperimentazione in ambito diagnostico-terapeutico. Le bio-banche sono strutture certificate dal Ministero della Salute e dedicate alla conservazione di campioni biologici (es. sieri, tessuti, cellule, DNA, RNA) da utilizzare in progetti di ricerca clinica.

Vengono considerati i Centri di Ricerca Clinica convenzionati con gli enti di ricerca; non sono invece considerate le collaborazioni dei ricercatori e tecnologi che svolgono questa attività a titolo personale. Gli enti di ricerca devono indicare la lista delle denominazioni di strutture di tipo CRC o bio-banche qualora presenti.

**Tabella e - 2 Centri di ricerca clinica e Bio-banche**


*Attività di educazione continua in medicina*

In questa sezione rientrano i corsi di Educazione Continua in Medicina (ECM), certificati dal Ministero della Salute e rivolti a medici, farmacisti, infermieri e veterinari. Gli enti di ricerca devono inserire la lista delle denominazioni dei corsi e il numero di crediti formativi rilasciati per ciascun corso.

**Tabella e - 3 Attività di educazione continua in medicina**

Denominazione del corso	Numero di crediti formativi rilasciati

**Quadro g – Brevetti**

In sede di prima applicazione, si prendono in considerazione solo i brevetti dei quali l’ente di ricerca sia titolare o co-titolare alla data della rilevazione.

**Tabella g - 1 Brevetti di titolarità dell’ente di ricerca**

Numero totale di brevetti depositati nell’anno	
Numero totale di brevetti per i quali nell’anno sia stata ottenuta la concessione	

Nel caso in cui siano registrate entrate derivanti dal brevetto si chiede di indicare, separatamente per ciascun brevetto, le seguenti informazioni.

**Tabella g - 2 Brevetti di titolarità dell’ente di ricerca**

ID brevetto	
Titolo del brevetto	
Anno di pubblicazione	
<i>Per ogni anno in cui sono state registrate entrate, gli enti di ricerca devono inserire:</i> Entrate di cassa, anche se precedenti alla data di pubblicazione	

Anno	
Importo	
Tipo di entrata: - vendita - licenza - opzione	

### Quadro h – Imprese spin-off

La definizione di spin-off è la stessa utilizzata nella VQR 2004-2010:

- la spin-off è definita dal fatto di operare sulla base di risultati di ricerca prodotti dall'ente di ricerca e/o di mantenere con l'ente rapporti organici di collaborazione di ricerca;
- non è prevista necessariamente la partecipazione al capitale da parte dell'ente di ricerca né la presenza di ricercatori negli organi di amministrazione;
- si richiede che lo stato di spin-off sia sancito attraverso un riconoscimento formale, risultante da procedure esplicite e documentato (spin-off accreditata).

Per ciascuna impresa spin-off si chiede di fornire le seguenti informazioni.

**Tabella h Imprese spin-off**

Nome spin off	
Sito web	
Anno di inizio Accreditamento presso l'ente di ricerca	
Anno di fine Accreditamento presso l'ente di ricerca	
<i>Le informazioni richieste di seguito dovranno essere relative al 31/12 dell'anno di rilevazione</i>	
Numero di soci operativi	
Numero di addetti ETP	
Numero di addetti ETP in possesso di titolo di dottore di ricerca	
Numero di addetti ETP in possesso di laurea (esclusi i precedenti)	
Uso di infrastrutture e servizi dell'ente di ricerca ( <i>è possibile inserire più risposte</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>- laboratorio condiviso con altre attività di ricerca</li> <li>- laboratorio dedicato all'interno di locali dell'ente di ricerca diversi da eventuali spazi di incubazione</li> <li>- laboratorio all'interno di locali dedicati all'incubazione</li> <li>- uffici condivisi con altre attività di ricerca</li> <li>- uffici dedicati all'interno di locali diversi da eventuali spazi di incubazione</li> <li>- uffici all'interno di locali dedicati all'incubazione</li> <li>- servizi di supporto offerti dall'Ufficio di Trasferimento Tecnologico dell'ente di ricerca</li> <li>- servizi di supporto offerti dall'incubatore a cui collabora l'ente di ricerca</li> <li>- altro (<i>specificare</i>)</li> </ul>	
Attività in collaborazione con l'ente di ricerca ( <i>è possibile inserire più risposte</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>- coinvolgimento in progetti di ricerca ottenuti da bandi competitivi</li> <li>- coinvolgimento in commesse conto terzi stipulate dall'ente di ricerca</li> <li>- altro (<i>specificare</i>)</li> </ul>	
Numero di brevetti depositati dall'impresa spin-off	
Numero di brevetti concessi	
Numero di brevetti a titolarità congiunta con l'ente di ricerca	

Utilizzo di altri brevetti dell'ente di ricerca - Sì - No - (Se sì) Quanti?	
La spin-off risulta acquisita da altro soggetto economico? - Sì - No	
Se sì: Soggetto acquirente	
Natura del soggetto acquirente - Pubblico - Privato - Misto	
Data di acquisizione	
Quote acquisite	
L'ente di ricerca è a conoscenza del valore dell'acquisizione?	
(Se sì) Qual è stata la valutazione della società nel suo complesso?	
Se presente, qual è stato il valore della quota detenuta dall'ente di ricerca?	